

Salute e sicurezza sul lavoro nel 2040

Quattro scenari

A cura di
Aida Ponce del Castillo
e Sascha Meinert





Edizione italiana a cura di SindNova. Traduzione di Diego Alhaique.

Roma 2018

SindNova

Istituto per lo studio dell'innovazione, delle trasformazioni produttive e del lavoro

via Tagliamento 9

00198 Roma

Telefono +39 064910 87

info@sindnova.eu

www.sindnova.eu

Salute e sicurezza sul lavoro nel 2040 Quattro scenari

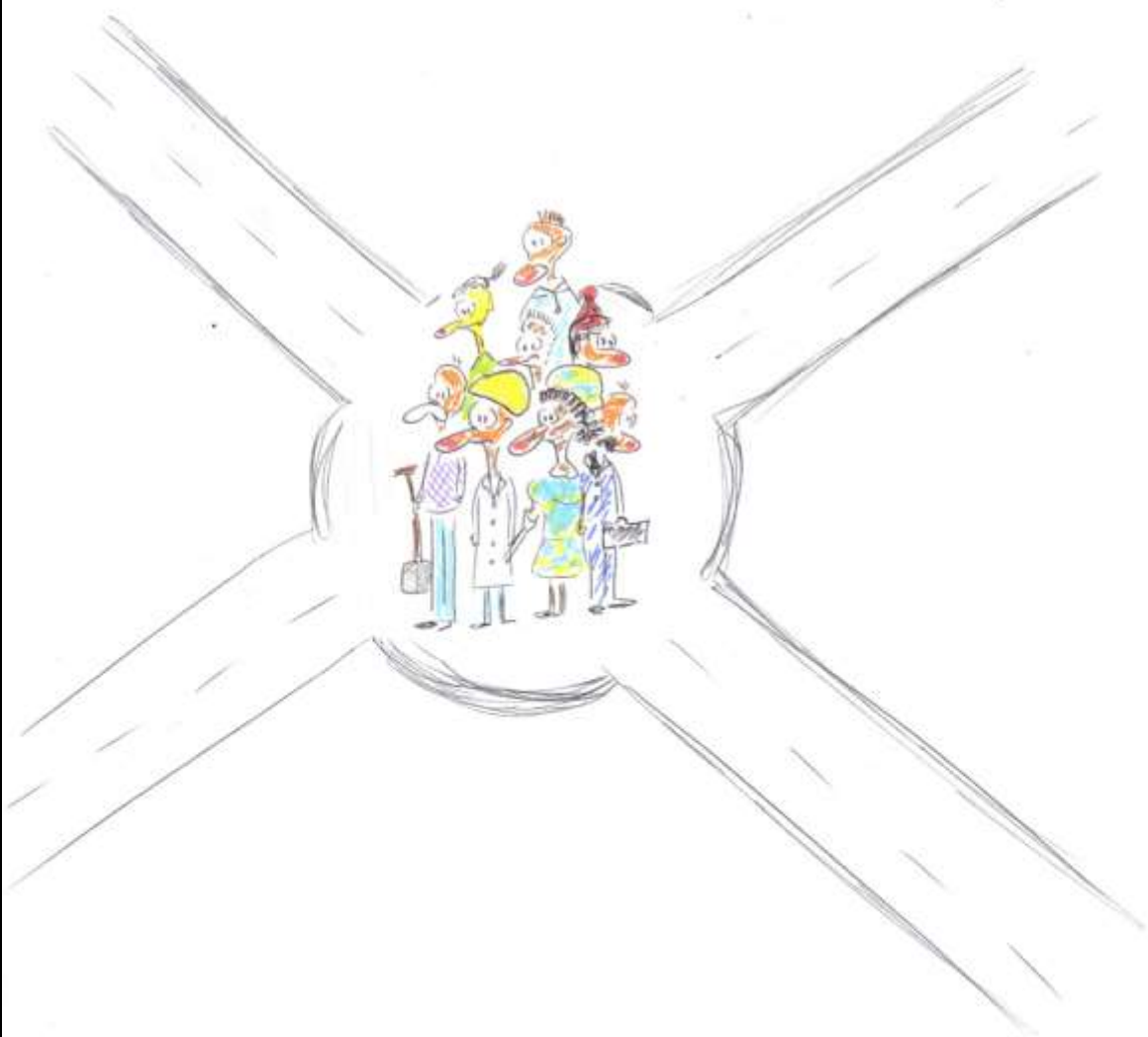
**Come affronterà la prossima
generazione il problema della
salute e sicurezza sul lavoro in Europa?**

A cura di
Aída Ponce del Castillo
e Sascha Meinert

Un progetto
dell'Istituto Sindacale
Europeo (ETUI)
in collaborazione con
l'Istituto di Studi
Prospettici (IPA)

“Il futuro è già qui - solo che
non è distribuito
uniformemente.”

William Gibson



Bernard

Sommario

1. Obiettivi e presupposti del progetto	6
2. Scenari - Un invito al dialogo	7
3. Lo stato della sicurezza e della salute sul lavoro: i problemi di oggi	9
4. Verso il 2040: quattro scenari	13
Versioni brevi e citazioni di “testimoni contemporanei”	
I. Benessere	17
II. Autonomia	23
III. Produttività	29
IV. Protezione	35
Matrice: alcuni elementi principali degli scenari	40
Versioni estese	
I. Benessere	44
II. Autonomia	50
III. Produttività	58
IV. Protezione	66
5. Come lavorare con gli scenari	73
6. Corso e partecipanti al progetto	77

1. Obiettivi e presupposti del progetto

Aída Ponce del Castillo e Viktor Kempa (ETUI)
Sascha Meinert (IPA)
March 2016

La salute e la sicurezza dei lavoratori e l'ambiente di lavoro hanno fatto molti progressi. Tuttavia, negli ultimi anni, i cambiamenti tecnologici e i nuovi modi di produrre hanno aggravato le condizioni di lavoro e una forte lotta politica in questo campo ha reso sempre più urgente la necessità di affrontare con attenzione il problema della salute e della sicurezza sul lavoro. È per questo che l'Istituto Europeo dei Sindacati (ETUI) ha delineato una serie di scenari su come la prossima generazione in Europa affronterà i problemi di sicurezza e salute sul lavoro nel 2040. Il progetto illustra possibili sviluppi alternativi a lungo termine per la sicurezza e la salute occupazionali nell'Unione europea. Il punto di partenza e la domanda sottostante al progetto sono stati: "Come affronterà la prossima generazione in Europa i problemi di sicurezza e salute sul lavoro(SSL)"?

All'elaborazione dei quattro scenari presentati in questa pubblicazione ha partecipato un gruppo composto dalle parti interessate e da esperti. L'obiettivo era quello di stabilire un quadro di riferimento comune volto a indirizzare possibili azioni e strategie negli anni a venire. Pertanto, come primo passo, abbiamo condotto un sondaggio attraverso un questionario online, con più di cinquanta esperti, sondando le loro opinioni sul futuro della SSL nell'Unione europea. Trenta di loro hanno poi partecipato a due seminari, dove si è

costruita la logica essenziale degli scenari. A seguito dei seminari sono state redatte le narrazioni di scenario insieme con il materiale di accompagnamento. Il progetto è stato ideato e realizzato dall'Istituto sindacale europeo (ETUI) in collaborazione con l'Istituto di Studi Prospettici (IPA).

La ragione dell'iniziativa proviene dalla constatazione che l'attuale crisi sta producendo un peggioramento delle condizioni di lavoro e che questa tendenza è esacerbata dalla diffusione di varie forme di disuguaglianza e dall'insicurezza crescente del lavoro. Allo stesso tempo, le politiche dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro sono fluttuanti e non c'è certezza su come si svilupperanno nel prossimo decennio e oltre. Il futuro è incerto. Non si possono fare previsioni sull'andamento di molti fattori determinanti, mentre molte scelte vanno ancora fatte.

Il progetto non mira a predire il futuro, ma a identificare ed esplorare i problemi di differenti, ma nel complesso plausibili futuri a e facilitare il dialogo per realizzare azioni concrete, che coinvolgano i vari soggetti interessati, e possibili proposte politiche. Su questa base, confidiamo di aver preso in considerazione alcune incertezze e scelte chiave e di aver valutato la fondatezza delle strategie e delle azioni di oggi. Gli scenari vanno intesi come un invito a un dialogo proficuo tra operatori e parti interessate nella costruzione del futuro della SSL in Europa. Riscontri e contributi a questa dibattito strategico sono i benvenuti.

Perché 2040? Perché risorse, mentalità e approcci politici sono più o meno già in atto per il prossimo biennio. I cambiamenti concreti in SSL richiederanno tempo per realizzarsi e le conseguenze di tali modifiche saranno evidenti solo in una data ancora successiva.

Ciò significa che l'orizzonte temporale degli scenari è il mondo della prossima generazione. E anche se non sappiamo ancora il futuro, quello che si può dire è che i valori, le strategie e le politiche che saranno attuate nel prossimo decennio avranno un impatto sugli ambienti di lavoro e sui problemi di salute e sicurezza con cui si confronteranno i nostri figli. In un modo o nell'altro, stiamo modellando la situazione che loro dovranno affrontare.

Lavoriamo insieme per realizzarne una dignitosa

2. Scenari – Un invito al dialogo

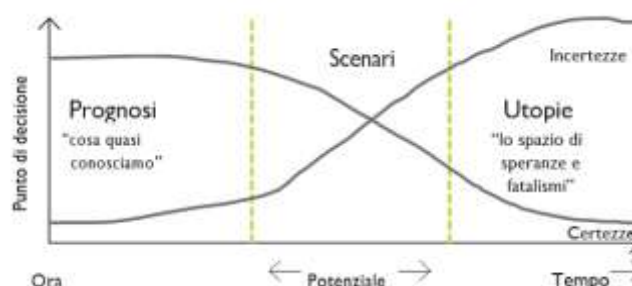
“Gli scenari sono storie sul futuro, ma il loro scopo è prendere decisioni migliori nel presente”.

Ged Davis

Non sappiamo come saranno la sicurezza e la salute sul lavoro nell'UE tra dieci o addirittura vent'anni. Non possiamo predire il futuro, perché è incerto. La cosa buona è che abbiamo così l'opportunità di influenzarlo. La difficoltà è che dobbiamo sempre decidere e agire sotto l'incertezza, senza sapere in quale contesto a più lungo termine si dispiegheranno le decisioni e le azioni di oggi. Normalmente, l'immagine che abbiamo delle possibilità future è molto limitata, così come la nostra capacità di influenzarle. Le analisi riduzioniste corrono sempre il pericolo di perdere di vista la foresta per guardare gli alberi. Troppo spesso a dominare sono le varie urgenze ed esigenze della vita (lavorativa) quotidiana, così come le scadenze imminenti, le osservazioni di sintomi isolati e le mere estrapolazioni delle tendenze attuali. E solo quando le cose raggiungono il punto di rottura viene fatto qualcosa, come reazione e sotto pressione.

Con l'uso degli scenari possiamo ampliare la nostra visione delle opportunità e dei rischi a lungo termine e rafforzare la bontà delle decisioni e delle azioni odierne. I buoni scenari possono essere convincenti e allo stesso tempo innovativi, stimolanti e aprire nuove prospettive. Detto questo, essi non hanno lo scopo di predire il futuro. C'è

sempre più di uno scenario plausibile, quindi questo approccio è ben diverso dalla previsione. Ma gli scenari differiscono anche dalle utopie, che normalmente si trovano in una “terra lontana” e in un “tempo indeterminato”, poiché tengono conto del presente e dipendono dal percorso che gli viene associato, rimanendo chiaramente collegati alla posizione di partenza di oggi. Esistono nella terra di nessuno tra ciò che già sappiamo del futuro e ciò che è ancora completamente incerto:



Invece di una risposta chiara alla domanda su come sarà il futuro (come fosse una prognosi), le incertezze chiave - che consideriamo essenziali - sono rese esplicite: quali fattori avranno un'influenza rilevante, ma sono altamente incerti nella prospettiva attuale? Quali relazioni causali potrebbero promuovere lo sviluppo dell'uno o dell'altro risultato? Un aspetto importante qui è contemplare le forze che costruiscono gli scenari su ciò che è veramente importante per una determinata problematica di fondo. Per prendere decisioni e agire, dobbiamo semplificare la realtà. La domanda quindi è: cosa prendiamo in considerazione e cosa lasciamo fuori? Disegnare e usare degli scenari non significa prendere in considerazione tutti i singoli aspetti, ma piuttosto decidere priorità e attribuire significati, rendendo così espliciti i modelli di pensiero con i quali (inconsiamente) spieghiamo il mondo. Nel corso di un'intensa discussione e di uno scambio di opinioni su determinate questioni, sorgono diverse teorie su quali fondamentali alternative il futuro tiene in serbo.

Il processo di creazione di scenari può essere descritto con sei passaggi fondamentali:

1. Scegliere e affrontare l'argomento/domanda e l'orizzonte temporale ("raccolgere le voci" di diversi

- gruppi di soggetti interessati);
2. Identificare e classificare le principali incertezze (e prese in giro);
 3. Denominare le alternative fondamentali;
 4. Costruire un quadro comune di riferimento, una “bussola” per l'orizzonte temporale;
 5. Tracciare una narrazione di scenario per ciascun quadrante; e
 6. Riflettere/perfezionare gli scenari (e le loro implicazioni).

In base a questo approccio, gli scenari illustrano le alternative di sviluppo identificate con i loro specifici problemi di orientamento, esplorazione e valutazione. L'investigazione e il gioco degli scenari aiutano a preparare differenti sviluppi. Come disse una volta Louis Pasteur, “La fortuna favorisce la mente preparata”, così gli scenari contribuiscono a far superare l'atteggiamento passivo dello “spero che non mi succeda niente di male” e stimolano un atteggiamento attivo, chiedendo: “quale potrebbe essere il mio spazio di manovra”? O “quali opzioni abbiamo se succede questo o quello”? Alla fine, ogni insieme di scenari pone anche questioni di natura normativa, come: “Quale scenario mi piacerebbe favorire”? O “cosa possiamo fare per prevenire questa o quella tendenza”?

Una serie di scenari fornisce quindi un quadro di riferimento - una “mappa per l'orizzonte temporale che li riguarda” - e allo stesso tempo attiva scambi costruttivi e colloqui strategici con gli altri. Poiché incorniciati in storie, gli scenari sono facili da ricordare e comunicare. Non solo fanno pensare, ma anche emozionare. Sono multiformi e ambigui, hanno luci e ombre, proprio come nella vita reale. In questo senso, gli scenari devono essere intesi come un invito al dialogo, per comunicare con gli altri su ciò che sarà importante per il futuro, in quale futuro vogliamo vivere e cosa dobbiamo fare per trarre vantaggio da quello che si può fare oggi.

Ulteriori informazioni su perché e come disegnare scenari:

Kahane A. (2013) Transformative scenario planning: working together to change the future, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Meinert S. (2014) Scenario building, Field manual, ETUI, Brussels. www.etui.org/Publications2/Guides/Field-manual-Scenario-building.

Schwartz P. (1996) The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world, 2nd ed., Doubleday, New York.

van der Heijden K. et al. (2002) The sixth sense: Accelerating organizational learning with scenarios, John Wiley and Sons, New York.

3. Lo stato della sicurezza e della salute sul lavoro: i problemi di oggi

“Ogni 15 secondi, un lavoratore muore per un incidente o una malattia dovuta al lavoro e 153 hanno un incidente sul lavoro.” ILO, 2015

Lo stato dell'arte

Sicurezza e salute sul lavoro (SSL) costituiscono una scienza multidisciplinare e allo stesso tempo una questione molto concreta in tutti i luoghi di lavoro. La qualità dell'attuazione delle misure SSL ha un forte impatto su ciascun lavoratore. In ogni società, la SSL è modellata in un contesto di mercato del lavoro e di relazioni industriali, rendendo inevitabile che l'ambiente socio-politico ed economico vi abbia un'influenza diretta. Nel caso dell'UE, ad esempio, non possiamo considerare l'intero ambiente come omogeneo, un fatto che rende ancora più difficile il compito di pensare al futuro.

La stessa SSL si trova ad affrontare molte sfide, problemi a lungo termine e questioni aperte nonostante i grandi progressi degli ultimi due secoli. Una sua caratteristica rilevante è che i lavoratori muoiono ancora, subiscono infortuni e contraggono malattie legate al lavoro, anche se in teoria ci sono sufficienti conoscenze, esperienza, regole scritte, norme e leggi in Europa e in tutto il

mondo. Le conoscenze che possono portare a livelli molto più elevati la protezione dei lavoratori non sono sufficientemente applicate nei luoghi di lavoro.

Secondo le stime dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), oltre 2,3 milioni di lavoratori muoiono ogni anno per malattie o infortuni sul lavoro. Questi ultimi assommano a 350.000. Ogni anno si verificano 317 milioni di incidenti legati al lavoro, che drenano risorse dalla produzione e 160 milioni sono i lavoratori che contraggono una patologia occupazionale. Le conseguenze economiche ammontano al 4% del prodotto interno lordo in termini di perdite, mentre i costi diretti e indiretti raggiungono circa i 2,8 trilioni di dollari. I costi umani, comprese le famiglie delle vittime, sono enormi. www.ilo.org/europe/info/news/WCMS_374966/lang--en/index.htm

I lavoratori rimangono esposti a pericoli tradizionali, come rumore, vibrazioni, movimenti ripetuti, elettricità, sollevamento di carichi pesanti, lavori in altezza o con attrezzature inadeguate, caldo e freddo, esposizione a sostanze chimiche, polvere e gas, ecc. Possono subire inoltre gli effetti di una cattiva organizzazione del lavoro, di orari inadeguati, di ritmi elevati o di compiti eccessivi. Il lavoro moderno porta con sé rischi nuovi ed emergenti, in particolare associati a tecnologie avanzate e all'elevata richiesta di competenze, flessibilità e carico di lavoro, da un lato, e all'occupazione non garantita, dall'altro.

Queste gravi pecche sono da attribuirsi soprattutto a coloro che organizzano il lavoro - datori e proprietari d'impresa - in quanto sono quelli che assumono e impiegano i lavoratori e che hanno anche la responsabilità del loro ambiente di lavoro, dei processi lavorativi e in generale della SSL.

L'attuale quadro europeo definisce norme minime che, se applicate, dovrebbero fornire ai lavoratori un livello elevato di protezione. Eppure la realtà nei luoghi di lavoro è diversa. Le indagini europee che esaminano vari dati sulla SSL mostrano che i miglioramenti sono lontani dal raggiungere gli obiettivi desiderati. Nella UE ogni anno oltre 4 mila lavoratori vengono uccisi da incidenti su lavoro e oltre 3 milioni sono gli infortuni gravi, che determinano pesanti perdite produttive. Il 24,2% dei lavoratori ritiene che il lavoro metta a repentaglio la sua salute e sicurezza; il 25% dichiara che è

soprattutto il lavoro che svolge ad avere un effetto negativo sulla sua salute ecc. Il divario tra gli obiettivi e la realtà della politica di SSL dell'UE rimane ampio. L'attuale contesto socio-economico non favorisce alcun cambiamento nel prossimo futuro. L'Europa deve far fronte sia a un ambiente competitivo globale che a una popolazione attiva che invecchia, mentre gli stati membri chiedono una UE più liberale, una "deregolamentazione europea", con meno decisioni e controlli provenienti da Bruxelles. La migrazione, d'altro canto, sta portando a un indebolimento delle norme esistenti e alla mancata attuazione di regolamenti vincolanti. L'UE ha anche rinunciato ad alcune statistiche, ad esempio sulle malattie professionali.

Il quadro strategico dell'UE per la sicurezza e la salute occupazionale 2014-2020 è stato concepito come uno strumento di miglioramento nei prossimi cinque anni. Progressi devono essere conseguiti principalmente attraverso un incremento delle prestazioni in materia di SSL negli Stati membri, una migliore prevenzione delle malattie legate al lavoro e la lotta al cambiamento demografico. Niente di tutto questo sembra realistico.

I problemi più recenti per la salute e la sicurezza sul lavoro

I problemi da affrontare riguardo alla SSL sono ampi e complessi. Negli ultimi anni, sulla protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori hanno pesato negativamente anche un ambiente di lavoro sempre più globale e competitivo e in rapida evoluzione, nuovi rischi incontrollati, l'alta disoccupazione in molte regioni e il clima di deregolamentazione. Questi problemi sono presi in considerazione e sono descritti nei quattro scenari presentati di seguito.

Essere consapevoli dei problemi che riguardano la salute e la sicurezza occupazionali è un dovere per tutte le parti interessate: organi decisionali, autorità nazionali, ispettorati del lavoro, imprenditori in tutti i settori industriali, comitati aziendali, ricercatori, scienziati ed esperti di etica; medici del lavoro e servizi di prevenzione; compagnie assicurative, sindacati, organizzazioni non governative, organismi di normazione, istituzioni internazionali ecc. Tutti hanno un ruolo da svolgere nell'assumersi responsabilità e migliorare la

salute e la sicurezza sul lavoro.

Nonostante le attuali tendenze, la salute e la sicurezza sul lavoro restano di fondamentale importanza e sono tutelate da un quadro legislativo globale dell'UE, dalle convenzioni e raccomandazioni dell'ILO e da prove scientifiche su malattie, incidenti, rischi e pericoli, tutti basati sul principio fondamentale della prevenzione. La salute e la sicurezza sul lavoro sono diritti umani fondamentali che rimangono insoddisfatti.

I problemi da affrontare, a breve e a lungo termine, possono essere distinti in cinque categorie principali, per una migliore comprensione di cosa significhino salute e sicurezza per la società.

La situazione attuale

Numerosi rischi fisici, biologici e chimici, incidenti, malattie professionali ed esposizioni - i cosiddetti rischi tradizionali e noti - devono ancora essere prevenuti e controllati. In breve, si tratta dei rischi che non sono stati completamente sradicati. L'esempio più comune è l'amianto, che rappresenta un problema di salute e sicurezza nell'UE.

Allo stesso modo, l'esposizione a sostanze pericolose e a miscele, come benzene, solventi organici, pesticidi, fluidi per la lavorazione dei metalli, a polveri di legno, a rumore e a vibrazioni, restano un pericolo per il lavoro. La loro presenza è dannosa per i lavoratori, l'industria e lo stato. Per giunta, i cambiamenti climatici stanno ora interessando numerosi settori, come l'agricoltura, la silvicoltura, i trasporti, il turismo e i servizi, tra gli altri.

Inoltre, gli esperti segnalano che l'onere e il costo delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro rimangono elevati. A causa della scarsità di risorse sofferta dai servizi di assistenza sanitaria in tutta l'UE, la prevenzione non viene attuata seriamente, le politiche di SSL s'indeboliscono e l'approccio alla gestione dei problemi di salute e sicurezza sta cambiando in peggio. Si tende a privilegiare la valutazione "costi/benefici", con le aziende che perseguono la sicurezza sulla base di motivazioni economiche, spesso cercando la soluzione più conveniente invece di investire in prevenzione e raccogliere benefici a lungo termine.

Il cambiamento demografico e della migrazione su vasta scala

Nuovi problemi affliggono l'Europa riguardo alla composizione della forza lavoro: l'invecchiamento demografico sta portando all'innalzamento dell'età pensionabile, ma allo stesso tempo si acuiscono le difficoltà per l'occupazione dei lavoratori più anziani, aumenta la richiesta di nuove competenze e conoscenze e si fa sempre più arduo l'inserimento dei giovani nel lavoro ecc. Per di più, cresce la disuguaglianza tra uomini e donne, poiché la maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro fa emergere rischi specifici per le lavoratrici. Nuovi invisibili fattori di rischio possono emergere e determinare malattie che impiegano anni a manifestarsi (come succede con l'amianto).

L'Europa è messa alla prova da un'enorme ondata migratoria dai paesi terzi, che crea opportunità, ma è anche una minaccia per il mercato del lavoro e i sistemi di sicurezza sociale. I lavoratori migranti, indipendentemente dalla loro qualifica, alta o bassa, sono i più vulnerabili. Sebbene esistano pochissimi dati al momento, gli incidenti mortali sembrano essere più frequenti tra questi lavoratori. I loro luoghi di lavoro sono un crogiuolo di diverse culture; gli emigrati devono superare difficoltà sempre più grandi per ottenere condizioni di lavoro decenti, per far sì che vengano denunciati e indennizzati infortuni e malattie professionali, per comunicare e per accedere alla formazione ecc. Come possiamo garantire che le politiche preventive li raggiungano effettivamente? Come possiamo mantenere gli attuali standard conquistati nel corso di secoli in Europa? Come possiamo valutare e rispondere in modo efficace alle sfide della SSL quando i cambiamenti demografici e delle modalità produttive stanno portando a un'organizzazione del lavoro sempre più informale e alla ridefinizione della società nel suo complesso?

Condizioni di lavoro sane e sicure e loro impatto sulla società

Fanno parte di questa categoria grandi questioni, come quella di adattare il lavoro all'essere umano, piuttosto che il contrario, prevenire nuovi rischi o malattie legati al lavoro ed eliminare condizioni lavorative precarie in grandi, medie, piccole e micro-imprese.

Le condizioni di lavoro avverse – stress, disturbi muscoloscheletrici, sindromi da esaurimento (burn-out) e violenze – si stanno diffondendo in tutti i luoghi di lavoro. In questo particolare ambito, le politiche preventive sono inesistenti e il grado d'incertezza rimane elevato.

La valutazione d'impatto sulla società si sta lentamente spostando verso la semplice considerazione dei costi e benefici, ma come si può calcolare la riduzione del valore della salute o del benessere di una persona?

Il futuro del lavoro e delle tecnologie emergenti

L'innovazione è considerata uno strumento chiave per lo sviluppo e un obiettivo fondamentale per l'Europa. Innovazione, nuove tecnologie e nuovi processi influenzano il modo in cui lavoriamo e le condizioni in cui operiamo. Stiamo andando verso una quarta rivoluzione industriale con impatti diretti e indiretti su salute e sicurezza. Devono essere queste gestite in modo diverso a seguito dell'introduzione di tecnologie e processi innovativi e big data? Come possiamo rispondere a questa sfida?

L'Europa è impegnata nello sviluppo di tecnologie innovative promettenti e fondamentali come le nanotecnologie, la biologia sintetica, il digitale, le tecnologie informatiche e virtuali, l'ingegneria genetica, la robotica e i veicoli senza pilota. Una domanda chiave è se il fattore umano sia sufficientemente preso in considerazione in tali tendenze. C'è un'attenzione alla sicurezza o viene data priorità ai fattori legati alla produzione e alla commercializzazione di ciò che viene prodotto? Un'altra domanda chiave è se l'innovazione si realizza attraverso un approccio a lungo termine e multidisciplinare.

Questa quarta rivoluzione industriale è volta anche a migliorare le capacità, le prestazioni e le competenze umane, l'interfaccia mente-computer e a valorizzare l'essere umano, ma rappresenta anche una grande sfida per gli individui e molte figure professionali. In che modo questo migliorerà il benessere generale dell'umanità? La riflessione su questi aspetti e sui loro potenziali danni è ancora agli inizi.

L'introduzione di processi e tecnologie innovative, sostituendo il lavoro manuale con robot o altre macchine automatiche, può anche generare rischi nuovi o sconosciuti e condurre a nuovi tipi d'incidente o malattia.

L'innovazione non dovrebbe avvenire senza prendere in considerazione la salute, la sicurezza e gli aspetti etici e senza discutere veramente dei suoi potenziali benefici per gli esseri umani.

Il problema politico e normativo

Finora, la legislazione è stata ben lontana dall'affrontare il cambiamento delle condizioni di lavoro e le questioni della SSL. Il problema in questo caso riguarda un'apparente riluttanza ad adottare strategie di prevenzione e ad applicare la normativa. Ciò ha permesso agli attori del settore privato di affermarsi come creatori di soluzioni e di sviluppare strumenti di autoregolamentazione in grado di contraddire i principi fondamentali. Tali iniziative possono anche compromettere le garanzie e la protezione che la normativa dispone per tutti i soggetti coinvolti, interferendo nel contempo con il sostegno fornito dalle diverse istituzioni e agenzie che lavorano alla prevenzione della SSL e influenzano le politiche nazionali.

Inoltre, le politiche e le normative stanno affrontando tempi difficili. Il programma per una Migliore regolamentazione, destinata alla pianificazione e alla progettazione della (de)regolamentazione e volta a realizzare un acquis ("[diritto] acquisito comunitario", ndt) semplice e meno costoso, è una priorità per alcuni legislatori. Dal 2015, l'intero acquis dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro ha iniziato a essere interessato unicamente da una tale prospettiva basata sui costi, con preoccupanti possibili conseguenze.

Riassumendo, il lavoro svolto sugli scenari di SSL ha aiutato a fare il punto sulla situazione attuale. I problemi affrontati dalla SSL all'inizio del XXI secolo non sono cambiati radicalmente, sebbene siano diventati sempre più complessi. Gli scenari dovrebbero essere usati per riflettere su come la società può affrontare tutte le difficoltà sopra descritte e su come risponderà alla domanda chiave: quale SSL lasceremo in eredità alle generazioni future?

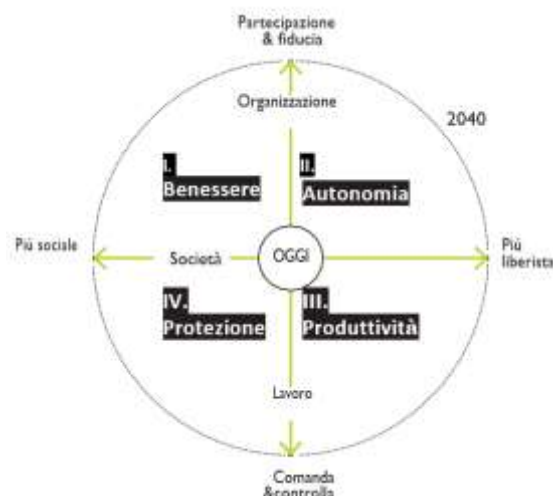
“Considerando che una pace universale e durevole può essere fondata soltanto sulla giustizia sociale;

Considerando che vi sono condizioni di lavoro che implicano per un gran numero di persone ingiustizia, miseria e privazioni, generando tale malcontento da mettere in pericolo la pace e l’armonia del mondo, e che urge prendere provvedimenti per migliorare simili condizioni: come, per esempio, la regolamentazione dell’orario di lavoro, compresa la fissazione della durata massima della giornata e della settimana lavorativa, e del reclutamento della mano d’opera, la lotta contro la disoccupazione, la garanzia di un salario sufficiente ad assicurare convenienti condizioni di vita, la protezione dei lavoratori contro la malattia e contro gli infortuni e le malattie professionali, la protezione dei fanciulli, degli adolescenti e delle donne, le pensioni di vecchiaia e d’invalidità, la tutela degli interessi dei lavoratori occupati all’estero, il riconoscimento del principio ‘a lavoro eguale, retribuzione eguale’, il riconoscimento del principio della libertà sindacale, l’organizzazione dell’istruzione professionale e tecnica, e altri provvedimenti analoghi;

Considerando che la mancata adozione, da parte di uno Stato qualsiasi, di un regime di lavoro veramente umano ostacola gli sforzi degli altri, che desiderano migliorare la sorte dei lavoratori nei propri paesi...”

Dal preambolo della Costituzione dell’ILO, 1910

4. Verso il 2040: Quattro scenari



Sulla base dei risultati dell'indagine qualitativa online presso oltre cinquanta parti interessate nella prima fase del progetto e di due successivi seminari di scenario con una trentina di partecipanti, sono stati elaborati quattro scenari, ciascuno dei quali illustra un possibile diverso futuro.

Secondo i partecipanti al progetto, due principali incertezze sono state ritenute cruciali per le prospettive future a lungo termine della SSL nell'Unione europea:

- Rispetto a oggi, il tessuto socio-economico delle società europee diventerà più liberista o più orientato al sociale?
- La situazione generale nel campo dell'organizzazione del lavoro e dei rapporti di lavoro sarà caratterizzata da una maggiore partecipazione e fiducia nel 2040 o prevarranno approcci più autoritari e rigidi?

Partendo da questi due “assi fondamentali”, sono state esplorati molti

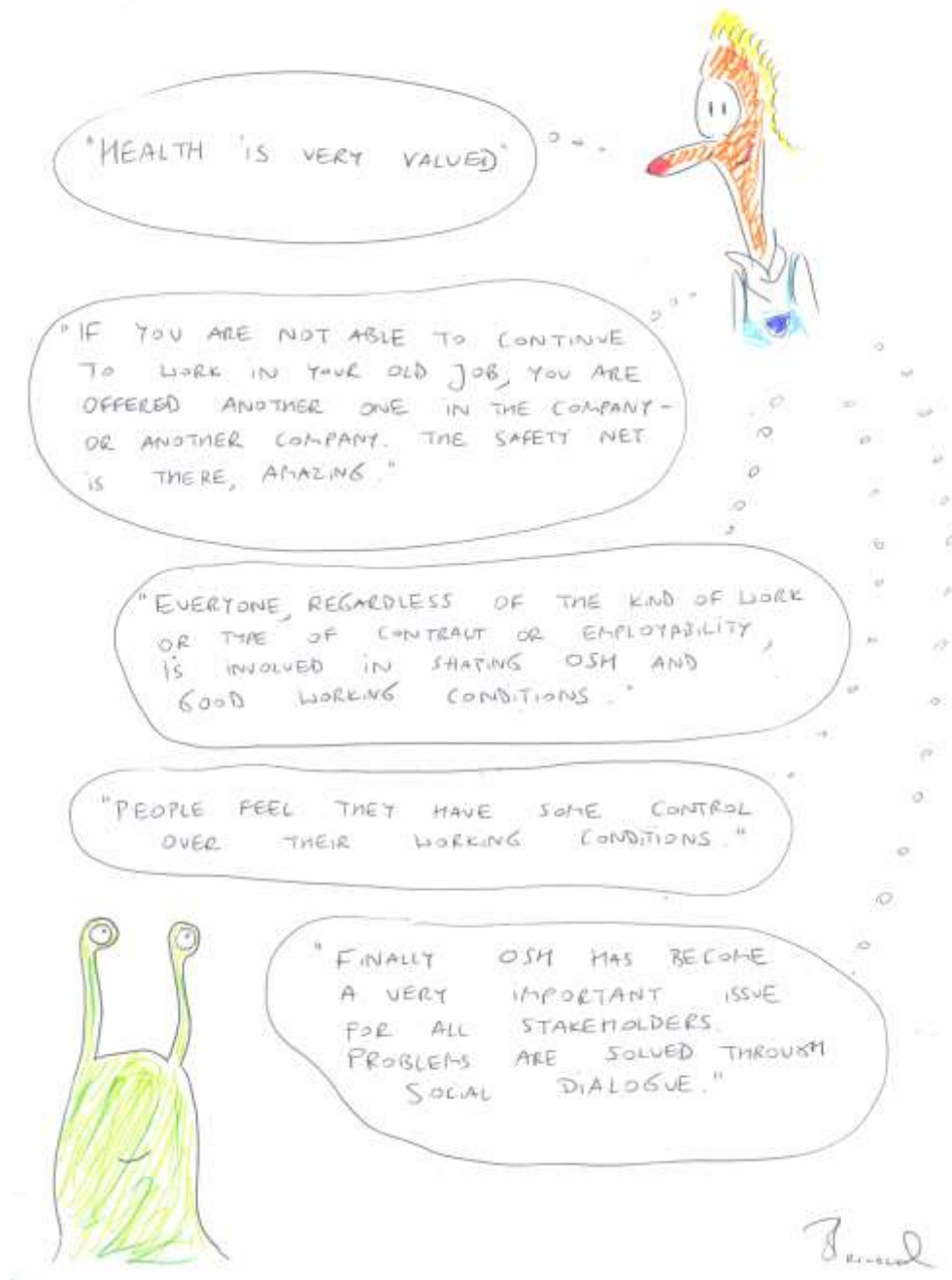
altri aspetti e variabili, tutti fattori che avranno certamente un impatto sul modo in cui la prossima generazione in Europa affronterà il problema della sicurezza e della salute sul lavoro. Le narrazioni degli scenari indicano anche alcuni impatti e sfide, oltre a definire lo spazio di manovra.

I titoli degli scenari, **Benessere**, **Autonomia**, **Produttività** e **Protezione**, danno già un primo indizio delle principali forze e delle motivazioni che guideranno lo sviluppo.

Poiché questi scenari sono solo abbozzi approssimativi di ciò che potrebbe avvenire in futuro, sono anche intesi come un invito ad arricchirli di altri elementi e implicazioni. L'uso degli scenari dovrebbe comprendere una riflessione sulla possibilità di individuare differenze esaminando, tra le altre, la domanda: “Come saranno in futuro la salute e la sicurezza sul lavoro, nel mondo lavorativo in cui vivremo, rispettivamente, noi e i nostri figli”?

Gli scenari

**Versioni brevi e
citazioni di
testimoni
contemporanei**



"La salute è considerata un valore".

"Se non sei in grado di continuare il tuo vecchio lavoro, te ne offrono un altro nella stessa azienda o in un'altra. La rete di protezione è fantastica".

"Tutti, indipendentemente dal loro lavoro o dal contratto o dalla qualifica professionale, sono coinvolti nella realizzazione della salute e sicurezza e di buone condizioni di lavoro".

"Le persone sentono di avere il controllo delle loro condizioni di lavoro".

"Finalmente salute e sicurezza sul lavoro sono diventate un tema molto importante per tutti i soggetti interessati. I problemi vengono risolti attraverso il dialogo sociale".

Scenario breve

I. Benessere

2020

Si sta diffondendo la percezione che l'economicizzazione di un numero sempre maggiore di aspetti della vita e l'eccessivo affidamento alla concorrenza e alle forze di mercato abbiano contribuito a sconvolgimenti sociali, squilibri economici e ad aumentare i problemi ambientali in Europa. Dopo decenni di parole, il paradigma dello sviluppo sostenibile sta acquisendo sempre più fascino. Altri fattori in evoluzione sono le esigenze e i valori in mutamento di una società che diventa sempre più anziana. L'invecchiamento della forza lavoro porta a concentrarsi maggiormente sulle questioni relative alla salute negli ambienti di lavoro. E "l'occupabilità sostenibile" va ben oltre la semantica convenzionale della riduzione degli incidenti e delle malattie professionali. Abbiamo quindi bisogno di un approccio più completo al concetto di benessere.

Fortunatamente, il cambiamento non deve spuntare dal nulla. Innumerevoli esperimenti di creazione di valore e di contributo al bene comune, nuovi indicatori socioeconomici e nuove regole contabili hanno contribuito a far trovare la strada di uno sviluppo sostenibile. Anche se molti di questi nuovi concetti ed esperienze pilota destano più di un dubbio, spesso più pubblicità che vera svolta, insieme hanno preparato il terreno. Ma la trasformazione si sta rivelando un percorso accidentato. In molti paesi lo spostamento verso un'economia eco-sociale è molto più difficile del previsto, e spesso il diavolo è nei dettagli. Molte iniziative e cambiamenti inizialmente

sono falliti a causa della resistenza di coloro che sarebbero stati penalizzati. Diventa chiaro che sono necessari sia un quadro legislativo appropriato sia la partecipazione di tutte le parti interessate, così come un nuovo equilibrio tra pubblici e privati e campi d'azione individuali e collettivi.

Un effetto collaterale dello sviluppo è che la sanità pubblica e la salute sul lavoro sono sempre più viste come due facce della stessa medaglia. In pratica si stanno integrando maggiormente. Con la crescente consapevolezza e la richiesta di sane condizioni di lavoro, i programmi elettorali in tutta Europa stanno mettendo più enfasi sull'idea di migliorare il benessere sul lavoro. I sindacati e i rappresentanti dei lavoratori stanno facendo pressione per imporre il cambiamento degli ambienti di lavoro, per renderli più sani e sicuri. Molti datori di lavoro stanno esplorando nuovi modi per migliorare il benessere e l'occupabilità della propria forza lavoro e stanno richiedendo parità di condizioni. Quindi, dopo anni di stagnazione in materia di SSL nel primo e nel secondo decennio degli anni 2000, la regolamentazione comune nell'Unione europea è destinata a riguadagnare influenza e forza negli anni 2020.

Sulla base di numerose procedure di consultazione delle parti interessate, i principi generali dell'UE sul lavoro e quelli su SSL, in particolare, vengono gradualmente estesi e attuati per tutte le figure lavorative, indipendentemente dal fatto che si tratti di lavoratori a tempo indeterminato, temporanei o autonomi. La premessa di fondo è che ogni lavoratore ha diritto allo stesso livello di protezione, indipendentemente dal tipo di contratto. Il crescente grado di trasparenza, reso possibile dall'utilizzo di nuove tecnologie di monitoraggio e digitalizzazione, aumenta il rispetto degli standard ambientali e di SSL. Gli ispettorati del lavoro incrementano ulteriormente la loro cooperazione transfrontaliera. Tale sviluppo è anche caratterizzato da un aumento dei finanziamenti pubblici per migliorare la qualità delle condizioni di lavoro, ad esempio attraverso misure per gruppi specifici e un aumento del sostegno finanziario alle ONG impegnate nella SSL, la moltiplicazione di progetti di ricerca finanziati dallo stato, continue misure di aggiornamento delle competenze per gli ispettori del lavoro, più denaro per servizi di prevenzione,

consulenze esterne e investimenti nell'istruzione e responsabilizzazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Molti interventi e misure politiche sono rivolti ai gruppi più vulnerabili e svantaggiati, con l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze nella salute.

La psicologia del lavoro è diventata parte integrante della legislazione in materia di SSL nell'UE. Il benessere mentale è ora una priorità e fa parte dei regolari controlli sanitari individuali, che ora sono di routine in molte aziende. Un altro cambiamento è costituito dalla crescente attenzione sugli aspetti legati alla parità di genere nella salute e sicurezza sul lavoro. Una valutazione dell'impatto di genere è ora obbligatoria per ogni nuova iniziativa legislativa nel campo della SSL, così come disposizioni speciali di monitoraggio riguardanti l'attuazione di misure relative al genere nelle aziende. Con il crescente numero di "lavori verdi" stanno emergendo nuovi problemi per la SSL, tra cui la gestione dei rifiuti e il recupero da questi di materie prime (c.d. "estrazione mineraria urbana"), nuove tecnologie e processi di riciclaggio, "materiali avanzati" e applicazioni della biotecnologia moderna. Queste attività portano all'esposizione professionale ad agenti biologici, prodotti chimici e nuovi materiali, e quindi generano nuovi rischi per la salute. Inoltre, anche nel più ampio campo delle tecnologie a basso impatto ambientale, devono essere affrontati nuovi profili di rischio. Pertanto, l'ecologizzazione dell'economia si accompagna a molti nuovi problemi per la SSL.

2030

La tendenza verso una maggiore regolamentazione dell'UE ha innescato iniziative complementari e di adeguamento da parte delle imprese. La maggior parte dei datori di lavoro deve rendersi conto che non si può ottenere una forza lavoro altamente impegnata e motivata attraverso l'approccio "comando e controllo". I dipendenti che lavorano attenendosi strettamente al mansionario sono certo poco consoni a modelli aziendali tesi alla prosperità. Inoltre, la sorveglianza permanente e il ricorso alla coercizione per convincere le persone a lavorare sono metodi costosi. Diverse multinazionali stanno aumentando il coinvolgimento dei rappresentanti dei

lavoratori nella costruzione della strategia e nel processo decisionale per la SSL.

Naturalmente, un tale progetto di decisione consensuale richiede molto tempo e molte risorse. Tuttavia, la percezione comune è che reagire in modo impulsivo normalmente non porta a buoni risultati; scoperta considerata particolarmente vera per quanto riguarda l'uso delle nuove tecnologie. Esiste una crescente sensibilità ai rischi e, in caso di dubbio sulle conseguenze delle nuove tecnologie, processi e sostanze, un approccio precauzionale è considerato come il criterio di riferimento appropriato. Tuttavia, le società europee non sono affatto tecnofobiche e l'innovazione tecnologica è vista come una condizione "sine qua non" per la trasformazione dell'economia.

Sono in fase di studio sempre più iniziative per favorire il benessere sul lavoro. Ad esempio, i lunghi pendolarismi sono visti come un rischio per la salute e sono inseriti tra le priorità della SSL, così come l'esposizione al rumore permanente di bassa intensità, mentre si cerca di rendere abituale la progettazione di sani posti di lavoro. Ci sono delle aziende all'avanguardia che stanno sperimentando luoghi di lavoro che infondono energia ai dipendenti quando sono stanchi e li calmano quando sono stressati o irritati. Un'altra tendenza è la decelerazione del lavoro, ad esempio attraverso l'attuazione di cicli lavorativi di 90', più tempo per il recupero e un migliore monitoraggio del carico di lavoro. L'orario di lavoro settimanale medio è sceso a circa 30 ore, dando ai dipendenti più tempo per altre attività, come il lavoro domestico, l'assistenza all'infanzia e agli anziani.

Nei casi in cui le misure per la SSL e la "architettura del benessere" richiedono importanti investimenti, non è facile per molte imprese mantenere inizialmente la competitività. Essere un'azienda d'avanguardia nel campo della SSL può essere un duro lavoro. Ma nel lungo periodo questi investimenti pagano quando sempre più datori di lavoro seguono il percorso di cambiamento: in Europa e all'estero. Molte innovazioni tecnologiche per ambienti di lavoro più salubri sono diventate un potente motore economico ed esportazioni di successo per i produttori europei.

2040

Nel 2040, i lavoratori hanno buone possibilità di partecipare alla strutturazione dei loro ambienti di lavoro. Sia la partecipazione collettiva che quella individuale sono incoraggiate. In generale, i rapporti di lavoro sono diventati più cooperativi e basati sulla collaborazione. Gli interessi divergenti vengono affrontati attraverso un quadro giuridico equo, un forte dialogo sociale e forme istituzionalizzate per trovare un compromesso equilibrato a un livello appropriato. Le condizioni di lavoro in Europa sono molto migliori di quanto non fossero venti anni fa. La società e la politica sono diventate molto più inclusive. Anche se alcuni commentatori a volte si lamentano del “feticismo della sostenibilità” o del “sempre presente salutismo”, la sensazione dominante è che abbiamo compiuto per molti aspetti una grande trasformazione.



*"Problemi comuni richiedono soluzioni condivise.
Siamo qui riuniti per lavorare insieme per un futuro sostenibile"*

Citazioni da “testimoni contemporanei” dello scenario “Benessere” (*)

“Se sei escluso dal lavoro dopo un grave incidente, il tuo reddito sarà salvaguardato. E se non riesci a continuare nel tuo vecchio lavoro, te ne viene offerto un altro nell’azienda attuale o in un’altra. La rete di sicurezza statale è lì, incredibile”.

“Tutti, indipendentemente dal loro lavoro o dal contratto o dalla qualifica professionale, sono coinvolti nel realizzare la SSL e buone condizioni di lavoro”.

“Tutte le parti - lavoratori, datori di lavoro, governi, fornitori di servizi - sono interessate e attive. I nuovi rischi sono gestiti o evitati in modo innovativo e con successo”.

“Forte coinvolgimento degli interessi dei lavoratori”.

“Più connessioni, più sostegno”.

“Le persone sentono di avere il controllo delle loro condizioni di lavoro. La loro salute e sicurezza sono salvaguardate dallo stato. I lavoratori precari ottengono stabilità e sostegno dalla società”.

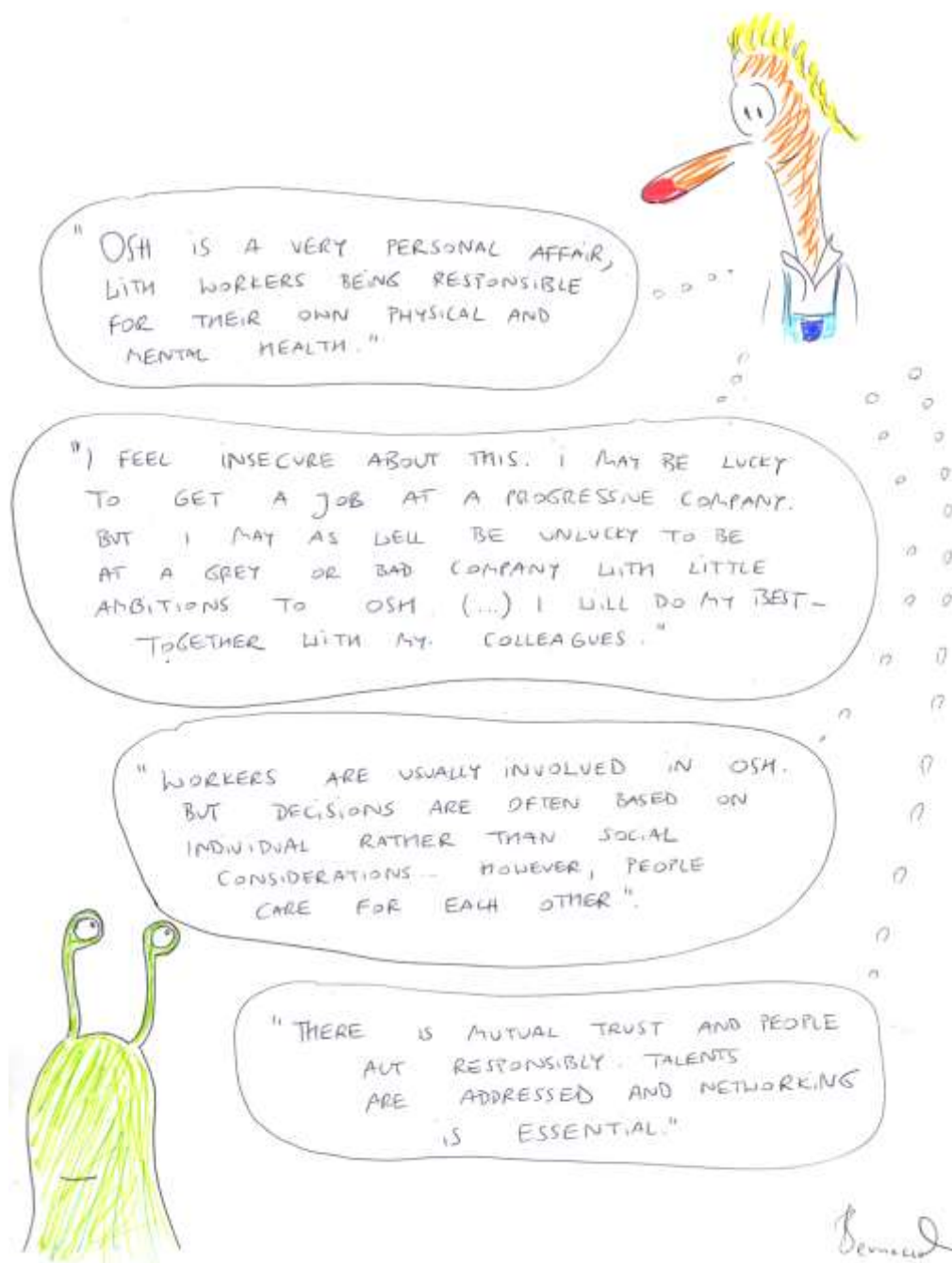
“C’è uno stato forte, che risponde ai bisogni dei lavoratori”.

“C’è posto per tutti. Le persone sono salvaguardate su un piano di parità da normative comuni”.

“La SSL è diventata infine una questione molto importante per TUTTI i soggetti interessati. I problemi sono risolti attraverso il dialogo sociale”.

“La salute è considerata un valore”.

(*) Estratti da un esercizio di gruppo durante il secondo seminario di simulazione, in cui i partecipanti hanno riassunto le loro impressioni essenziali su ogni scenario.



"La SSL è una questione molto personale, in cui i lavoratori sono responsabili della propria salute fisica e mentale."

"Non sono tanto sicuro di questo. Potrei avere fortuna e ottenere un lavoro in un'azienda d'avanguardia. Ma posso anche non averla e ritrovarmi con un rapporto precario o irregolare in un'azienda priva di attenzione alla SSL. (...) Allora cercherei di fare del mio meglio insieme con i miei colleghi."

"Normalmente i lavoratori sono coinvolti nella SSL. Ma le decisioni sono spesso basate su considerazioni individuali piuttosto che sociali. Comunque le persone si aiutano a vicenda."

"Esiste una fiducia reciproca e le persone agiscono in modo responsabile. Le capacità sono prese in considerazione ed è essenziale fare rete."

Scenario breve

II.

Autonomia

2020

Rispetto ad altre regioni dell'economia globale, la legislazione sulla SSL dell'UE all'inizio del 2020 garantisce ancora requisiti minimi relativamente solidi per evitare lo sfruttamento e l'esposizione ai rischi. Ma come tendenza generale, le iniziative politiche nel campo della SSL si sono orientate più in direzione di normative non vincolanti, buone pratiche, linee guida volontarie e programmi di responsabilizzazione piuttosto che verso norme di legge. La convinzione diffusa è che alcuni piccoli interventi mirati nella "giusta direzione" possano cambiare molto più delle nuove leggi. Invece di fissare obiettivi vincolanti e regolamenti attuativi, si presta maggiore attenzione alla responsabilizzazione, migliorando i flussi d'informazione e aumentando la trasparenza, fornendo incentivi, sostenendo la ricerca e diffondendo la conoscenza delle migliori pratiche. Le sanzioni positive, come i premi, i marchi di fiducia e la riduzione dei contributi, sono preferite alle regole rigide e alle punizioni.

In questi anni, il tessuto economico ha subito profondi cambiamenti. In risposta alla crescente complessità esterna delle condizioni di mercato e delle catene del valore, la maggior parte delle aziende ha aumentato la propria complessità interna. A poco a poco le vecchie strutture organizzative gerarchiche stanno diventando reti fluide. Le innovazioni nel campo delle ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) consentono un'interazione semplice ed efficiente tra più soggetti, mentre i costi delle operazioni nelle piattaforme di rete

diminuiscono. Le grandi aziende vengono divise in unità autonome più piccole e il numero delle piccole e micro-imprese interconnesse è in forte aumento. I sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro diminuiscono, sia in termini di iscritti che d'influenza. Ci sono poche industrie e rami in cui la contrattazione collettiva gioca ancora un ruolo importante.

Sono anche cambiate le motivazioni che spingono la gente a lavorare: si cerca un lavoro interessante e che abbia un significato. A causa della situazione relativamente stabile dell'economia e del mercato del lavoro, le persone sono attratte da nuove esperienze e sono diventate più audaci, giocose e attive nella ricerca di nuove idee e opportunità. Esiste una diffusa avversione verso stili di gestione autoritari. Molti preferiscono lavorare in ambienti di lavoro improvvisati e auto-organizzati. Condizioni di lavoro sane e dinamiche stanno diventando un fattore importante per attirare nuovi membri nelle compagini aziendali. Mentre molte di queste tendenze hanno avuto origine e sono cresciute nell'economia dei servizi e della conoscenza, ora si diffondono in altri rami e settori e ne cambiano i comportamenti.

Tutto sommato, l'organizzazione del lavoro sta diventando più orientata ai risultati e di conseguenza l'autonomia e la responsabilità individuali sono in aumento. Molti aspetti della salute sul lavoro e della gestione dei rischi sono diventati una questione di scelte e preferenze personali. La pratica diffusa di "portare il proprio dispositivo" e la diffusione del lavoro da "ovunque si voglia" richiedono una maggiore consapevolezza individuale dei fattori ergonomici, dell'esposizione ad ambienti malsani, del carico di lavoro, delle pause e così via. Ad esempio, i dipendenti che lavorano frequentemente da casa ricevono una somma forfettaria per l'attrezzatura e gli appaltatori ricevono un budget generale per il lavoro che affidano a domicilio. Si può decidere individualmente su quanto spendere per una sedia ergonomica o per una buona interfaccia. Succede così che molti diventano miopi grazie a tale libertà di scelta.

Assumersi responsabilità e decidere su tanti aspetti della propria vita lavorativa quotidiana sta diventando oneroso per molti lavoratori: troppa informazione e troppe scelte. Inoltre, lavorare da soli porta a una diminuzione dei contatti e degli scambi sociali. Per molti aspetti, il "fenomeno del

guerriero solitario” crea nuovi rischi fisici e psicosociali. Per compensare questa tendenza, sta crescendo una vasta gamma di attività informative di rete ed emergono comunità web intorno a malattie e rischi specifici, prevenzione e metodi di trattamento. Nelle loro reti personali, spesso fondate su valori, sempre più persone acquisiscono uno spirito comunitario di aiuto sui problemi del lavoro e un senso di appartenenza, mentre le società di consulenza specializzate nel mantenere le persone in forma e in buona salute sono ben consolidate sul mercato. Per coloro che non possono permettersi un aiuto professionale, l’assistenza è svolta da gruppi di auto-aiuto e da piattaforme gratuite e tutor volontari.

Una tendenza di gestione diffusa è la crescente ludicizzazione del lavoro in generale e della SSL in particolare. La premessa è: se vuoi che le persone siano consapevoli e coinvolte, fa diventare un gioco compiti e obblighi. Molti datori di lavoro fanno proprio questo. Sempre più aziende stanno imparando a “giocare il sistema” per ispirare comportamenti sani e sicuri tra i dipendenti e ottenere migliori risultati nella sicurezza. Guadagnare punti per un risultato di squadra, “missioni di consapevolezza del rischio” e conquista di premi aziendali creano motivazione, entusiasmo e divertimento. Tali misure si concentrano sempre più sulla salute e sulla sicurezza. Un obiettivo generale è indurre circoli viziosi positivi, che migliorino una “cultura dell’attenzione” sul lavoro.

A causa della mancanza di norme e diritti formalizzati o di rappresentanza collettiva, aumenta l’importanza dell’impegno individuale nelle questioni riguardanti la SSL. Sempre più lavoratori diventano “manager” attivi, soprattutto della loro salute e del loro benessere, ma anche della situazione e delle esigenze dei loro colleghi. Naturalmente, in alcune aziende e settori esistono ancora ambienti di lavoro molto nocivi, ma normalmente le contestazioni non restano a lungo senza risposta. È molto facile diventare un attivista di comunità e rendere disponibili in rete informazioni sulla cattiva condotta aziendale. L’eliminazione dei rischi e delle malattie sul lavoro non è più solo un esercizio volontario, poiché le statistiche sulla salute di ogni datore di lavoro sono pubblicate regolarmente.

Tutto sommato, le società europee sono diventate più tolleranti nei riguardi del rischio e sono aperte a nuove tecnologie. La percezione diffusa è che, quando il

cambiamento strutturale è gestito correttamente, le nuove tecnologie portano a posti di lavoro qualitativamente migliori e più sicuri. La mutua assistenza attraverso gli utenti e la “nuvola” di internet diventa un modo per migliorare la propria sicurezza e la salute sul lavoro e allo stesso tempo aiutare gli altri. La densità e la gamma di sistemi di monitoraggio e di condivisione delle informazioni si stanno sviluppando a una velocità impressionante.

2030

I primi anni 2030 sono caratterizzati da un ampio spettro di normative, mentalità, culture aziendali e pratiche di SSL, sostenute da una continua tendenza alla sperimentazione e dalla diffusione di diverse “scuole di SSL”. Alcune sono più orientate alla promozione della capacità di risposta dei lavoratori, altri verso il miglioramento della qualità dell’ambiente di lavoro. Altre si affidano a sostanze e processi naturali, altre ancora a nuove sostanze “neurochimiche”, alla nano medicina, a miglioramenti tecnici o all’ingegneria cellulare. Il livello concreto di SSL potrebbe quindi variare molto, poiché fortemente condizionato dal tipo di professione, dal datore di lavoro e dalla regione, dagli approcci preferiti e altre circostanze ancora. Inoltre, la natura non giuridicamente vincolante di molte innovazioni nella SSL ha portato a varie forme di arbitrarietà, caratterizzate da un divario crescente tra imprenditori all’avanguardia, con pratiche di SSL altamente innovative e partecipative, e datori di lavoro in ritardo rispetto allo “stato dell’arte”, per dirla con eleganza. Il crescente numero di luoghi di lavoro nocivi e alcuni drammatici scandali hanno riportato la questione della protezione normativa tra le priorità della SSL. Le tutele e le norme sono state ripristinate in aree in cui un approccio troppo liberista si è dimostrato sbagliato. Tuttavia, mentre l’attenzione si concentra ancora sull’emancipazione individuale, vengono introdotte ulteriori barriere normative, specialmente in settori in cui gli individui hanno scarse possibilità di agire. Le ispezioni del lavoro stanno diventando di nuovo più frequenti.

Alla fine degli anni 2030 il numero di luoghi di lavoro nocivi è diminuito in modo rilevante e validi requisiti minimi di SSL si applicano alla maggior parte dei lavoratori. Ciononostante, i responsabili politici e

l'opinione pubblica accettano tacitamente che i lavoratori migranti, i meno istruiti e i più anziani in condizioni di vita precarie svolgano lavori residuali ad alto rischio. Ma, tutto sommato, per la maggior parte delle persone i rischi di SSL sono tendenzialmente molto più di natura mentale ed emotiva che fisica. In un mondo di ripetute e spesso fulminee discontinuità, forse la capacità più importante di cui c'è bisogno è quella di essere in grado di accogliere il cambiamento.

2040

Nel 2040, i lavoratori autonomi che lavorano sulla base di contratti orientati ai risultati dominano il mercato del lavoro. Esiste un'enorme varietà di condizioni di lavoro, secondo i valori individuali, le preferenze e il valore di mercato del rispettivo lavoro, in combinazione con la cultura aziendale dell'imprenditore. L'orario di lavoro varia da 10 a 60 ore settimanali. L'impegno complessivo nel lavoro è significativamente più alto di venti anni fa. Libri di auto-aiuto con titoli come "Consapevolezza sul lavoro", "Lo Zen del successo", "Impegno e creatività", "99 straordinari luoghi di lavoro" o "Come essere felici, comunque vada" sono in testa nelle vendite. Certo, questo non è il mondo della pura "pace e armonia". È un mondo di scelta e di autonomia, che contiene anche molta miopia, ignoranza e indifferenza. Molti lavoratori spingono le cose troppo oltre, arrivando a un esaurimento o a una profonda crisi professionale, per tanti un episodio della loro vita lavorativa. Molti ricorrono a tutor per ridurre lo stress e i conflitti interpersonali sul lavoro. Esiste un'ampia varietà di cure per domare questi "Icari impetuosi" presenti sul mercato e ci sono molti tipi d'aiuto. Ma, alla fine, la strada da percorrere rimane una scelta individuale. In un modo o nell'altro molti sono alla ricerca della felicità personale.



“Certe cose sono faccende personali, ma prendere il controllo vuol dire anche un’assunzione di responsabilità.”

Citazioni da “testimoni contemporanei” dello scenario “Autonomia” (*)

“Non sono tanto sicuro di questo. Potrei essere fortunato e ottenere un lavoro in un’azienda all’avanguardia, dove SSL sono al primo posto, ed essere coinvolto nella programmazione e nell’esecuzione del lavoro. Ma posso anche non averla e ritrovarmi con un rapporto precario o irregolare in un’azienda priva di attenzione alla SSL. (...) Allora cercherei di fare del mio meglio insieme ai miei colleghi. Augurami buona fortuna”!

“I lavoratori sono solitamente coinvolti nella SSL. Ci sono innovazioni impressionanti. Ma le decisioni sono spesso basate più sull’individuo che su considerazioni sociali. (...) Tuttavia, le persone si aiutano a vicenda”.

“Aggiorna il tuo profilo, abbi fiducia nei tuoi network”.

“Le persone ottengono sane condizioni di lavoro tenendosi informate. Molte aziende prendono l’iniziativa per attuare pratiche di lavoro sane e sicure insieme ai propri dipendenti. Tuttavia, le pratiche aziendali non sicure restano ancora in gran parte impunte. Ci sono pochissimi controlli da parte dello stato “.

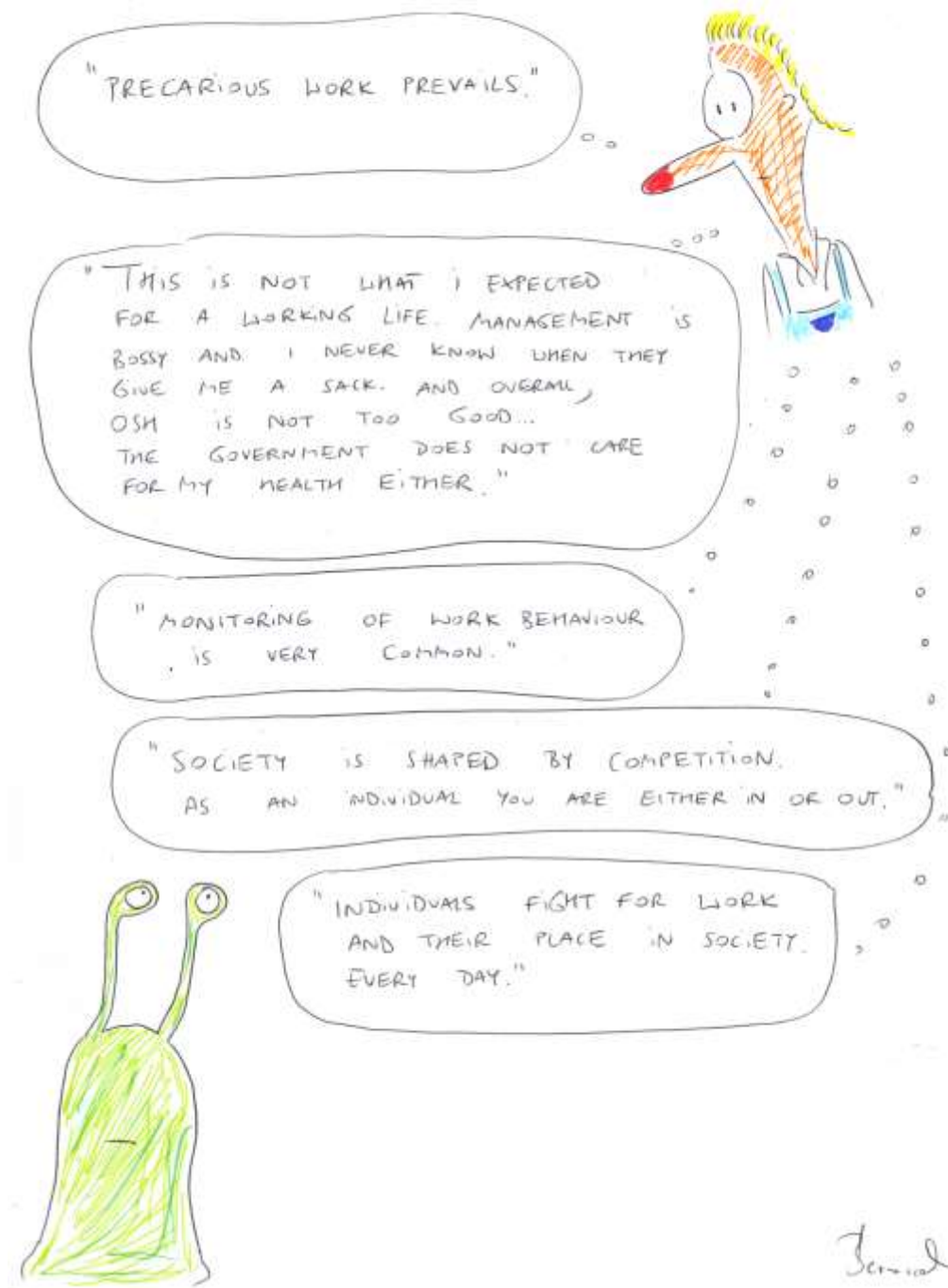
“Perlopiù i lavoratori sono responsabili della propria SSL e talvolta devono ancora lottare per questo. C’è scarso sostegno da parte delle agenzie nazionali”.

“La SSL è responsabilità di ogni lavoratore. (...) Per esserne all’altezza, i lavoratori si sono riuniti in reti specializzate sulla SSL, per dare consigli e aiutare a organizzare condizioni di lavoro sane e sicure”.

“La SSL è una questione molto personale, in cui i lavoratori sono responsabili della propria salute fisica e mentale”.

“Esiste una fiducia reciproca e le persone agiscono in modo responsabile. Le capacità sono prese in considerazione ed è essenziale fare rete”.

(*) Estratti da un esercizio di gruppo durante il secondo seminario di simulazione, in cui i partecipanti hanno riassunto le loro impressioni essenziali su ogni scenario.



"Prevale il lavoro precario."

"Non mi aspettavo condizioni di lavoro così. La direzione è dispotica e possono licenziarmi quando vogliono. E nel complesso la SSL non va tanto bene. Anche al governo non importa niente della mia salute."

"Il controllo del comportamento sul lavoro è diffusissimo."

"La società si basa sulla competizione. O ci stai o sei fuori."

"Gli individui lottano ogni giorno per il lavoro e il loro posto nella società."

Scenario breve

III.

Produttività ("Adattarsi al lavoro!")

2020

La competitività dell'economia europea è sotto crescente pressione. Invecchiamento della popolazione, poca innovazione, infrastrutture usurate e un settore pubblico inefficiente in molte regioni dell'UE sono i principali problemi all'inizio del decennio 2020. Tuttavia, rispetto alla media globale, la qualità della vita in Europa è ancora di buon livello. Ma è diventato molto più difficile mantenere questo piazzamento. Ciò è vero non solo per le aziende, ma anche per i singoli lavoratori. I massimi risultati sono l'obiettivo di tutti. I datori di lavoro per la maggior parte riconoscono l'importanza della SSL, ma non ritengono tuttavia opportuno, a causa del clima economico difficile, investire in ulteriori misure di prevenzione. Mentre sostenibilità, benessere e un "lavoro di qualità" rimangono naturalmente obiettivi a lungo termine, i risultati a breve sono la precondizione per rimanere in gioco. La percezione diffusa è che ogni euro speso da un'impresa in misure di SSL deve ripagare, in un tempo non troppo lontano. La valutazione del rischio è diventata prima di tutto un esercizio di analisi costi-benefici.

In questa situazione, non solo le proposte per un'ulteriore regolamentazione di SSL, ma anche gran parte di quella attuata negli ultimi decenni sono percepite come inibitori della crescita e della competitività. Inoltre, la "cooperazione normativa" con i partner commerciali ha rallentato o addirittura

impedito miglioramenti nella legislazione della SSL e le richieste di nuovi o più elevati requisiti in questa materia sono regolarmente contestate con accuse di protezionismo. I governi socialmente orientati stanno accettando livelli di SSL inferiori come "male necessario" per evitare ulteriori perdite di posti di lavoro e delocalizzazioni. Negli ultimi anni quasi tutti i paesi dell'UE hanno ridotto i loro bilanci per l'applicazione delle norme di SSL e le ispezioni sul lavoro. Ed è un segreto di Pulcinella che alcuni settori aggirano sistematicamente le misure di prevenzione e di sorveglianza sanitaria che sono ancora obbligatorie per legge, almeno sulla carta.

Per rafforzare le posizioni di mercato, i cicli dei prodotti si accorciano, s'introducono rapidamente nuove tecnologie e s'intensificano le misure per migliorare la produttività della forza lavoro. Nuove forme d'interazione tra uomini e macchine forgiavano gli ambienti di lavoro. In molti casi ciò rende il lavoro più sicuro, riducendo i rischi. Ma troppo spesso mancano risorse e consapevolezza su come affrontare i nuovi rischi che emergono da queste innovazioni tecnologiche. È nella natura di questo quadro economico difficile e turbolento, caratterizzato da radicali innovazioni tecnologiche, che i rischi a lenta insorgenza spesso non siano tenuti sotto controllo. Questi angoli ciechi sono rafforzati da una giurisdizione che agisce sulla base rigorosa di norme non troppo ambiziose, basate sull'evidenza.

In assenza di orientamenti e requisiti di legge, molte aziende attuano delle proprie politiche aziendali in materia di SSL. Il risultato è una crescente diversità di come i datori di lavoro affrontano la sicurezza e la salute sul lavoro. Molti elaborano istruzioni e linee guida dettagliate con l'obiettivo di ridurre gli incidenti e le assenze per malattia. Alcuni addirittura adottano "politiche di vita sana" che proibiscono comportamenti e abitudini insalubri anche al di fuori dell'orario di lavoro. La maggior parte introduce sistemi di valutazione che contemplano tabelle individuali di punteggio controllate regolarmente. Sta diventando abbastanza normale che i lavoratori debbano operare sotto un rigido regime di sicurezza. La sorveglianza delle prestazioni di lavoro (così come dello stile di vita personale) è onnipresente. La scarsa autonomia combinata con un'alta intensità del lavoro ha portato - come mostrano molte indagini - a un aumento della frustrazione, dello stress e

delle malattie psicosociali connesse con il lavoro in tutti i paesi dell'UE.

2030

Ci sono anche miglioramenti nel campo della SSL. Nei settori in cui i lavoratori altamente qualificati sono rari e ricercati, i livelli elevati di SSL sono usati come un vantaggio competitivo per attrarre “quelli bravi”. Per questi lavoratori, piani sanitari individualizzati e servizi esclusivi sono prassi corrente. Gli impianti per il benessere sul posto di lavoro e l'accesso a servizi sanitari di alta qualità sono quindi sempre più uno *status symbol* per i lavoratori migliori. Molte aziende pagano programmi di fitness su misura, palestre in loco, impianti per il miglioramento delle prestazioni o anche per il congelamento degli ovuli delle loro giovani donne più promettenti. Tuttavia, al livello più basso della catena del valore, le lamentele crescono. I lavoratori poco qualificati devono spesso operare in condizioni nocive e ad alto rischio. In alcune regioni europee stanno emergono gruppi di immigrati privi di documenti, impiegati nel lavoro sommerso e senza alcun diritto. E nonostante le condizioni di lavoro inumane, le autorità pubbliche spesso tollerano queste economie locali sommerse. Molti lavoratori privi di documenti credono ancora nel sogno europeo e sperano di ottenere presto un lavoro migliore.

Mentre le politiche pubbliche e il quadro normativo per la SSL hanno un impatto decrescente, il mondo delle imprese è diventato la forza trainante per la definizione delle norme di lavoro. In molti casi, le aziende agiscono come stati, stabilendo norme etiche e istituendo le proprie politiche e “giurisdizioni interne”. Non è una coincidenza che molta letteratura manageriale parla di “nuovi” approcci alla leadership e che questi manuali spesso prendano a prestito dal gergo militare. Un libro eccezionalmente popolare in questi anni è: *Alti comandi - Come migliorare la forza di combattimento della tua manodopera*. In effetti, lo stile dirigenziale è tornato a essere più gerarchico e spesso dispotico. La maggior parte delle aziende soddisfa solo i livelli minimi di partecipazione dei lavoratori. Le relazioni tra datori di lavoro e sindacati sono diventate conflittuali o persino antagonistiche. La maggior parte dei consigli di amministrazione aziendali considera la partecipazione dei lavoratori troppo lenta,

costosa e inefficiente per affrontare le sfide legate al successo di un'impresa. Per quanto riguarda la SSL, è diffusa la percezione che sia innanzitutto e soprattutto una questione di regole chiare e di rispetto individuale.

Gli anni 2030 sono caratterizzati da un abisso tra la propaganda e la realtà quotidiana. Le aziende progettano i propri slogan pubblicitari, come “azienda sana” o “sicurezza attraverso l'eccellenza”. Hanno regole proprie, unità di monitoraggio della salute e sistemi sanzionatori. Mentre alcune intensificano il loro investimento in misure di prevenzione per la SSL, lo sviluppo complessivo è caratterizzato dalla mancanza di attenzione e di risorse. La maggior parte dei servizi di prevenzione sono organizzati internamente e, in linea con le disposizioni della direzione, il controllo del rispetto delle regole da parte dei lavoratori è il loro compito principale. Qualsiasi nuova misura di prevenzione deve essere economicamente vantaggiosa. Il dialogo sociale e la contrattazione collettiva hanno perso il loro valore. I comitati aziendali e altre forme di partecipazione dei lavoratori a livello d'impresa sono stati declassati a canali di comunicazione. Il management definisce le regole e le politiche e i dipendenti scontenti sono liberi di cercare un altro lavoro.

Nella maggior parte delle aziende, i dipendenti devono indossare tesserini elettronici pieni di sensori che raccolgono dati sulle loro prestazioni lavorative, sui movimenti e sull'attività alle loro interfacce e così via. Algoritmi complessi gestiscono le valutazioni delle prestazioni per ogni singolo dipendente. La maggior parte dei lavoratori ha interiorizzato l'ansia da prestazione. Per paura di essere allontanati, evitano di dar segni di debolezza, preferendo manipolarsi con pasticche e intrugli pur di soddisfare le aspettative. Molti datori di lavoro in precedenza temevano l'assenteismo. Ma il “presentismo” - o andare a lavorare nonostante la malattia - è ormai diventato endemico e un problema serio in molte aziende. I dipendenti fingono di essere sani e in forma quando hanno bisogno di riposo, esponendo così se stessi e i loro colleghi a rischi inutili.

2040

Nel 2040 il numero di malattie legate al lavoro - esaurimenti, attacchi cardiaci, ictus, abusi, ansia, depressioni e persino suicidi - è

aumentato drammaticamente rispetto agli ultimi due decenni. Soprattutto i lavoratori più anziani, in cattive condizioni di salute o affetti da malattie croniche, vivono al di sotto della soglia di povertà. Per troppo tempo sono state trascurate le conseguenze del peggioramento degli ambienti di lavoro. Mentre molti continuano a seguire il mantra “Devo lavorare di più”, altri non vogliono più subordinare le loro vite a un’etica del lavoro che giudica la dignità dell’uomo solo sulla base della produttività economica. Alcuni sono alla ricerca di alleati. Un fenomeno recente è la formazione di “sindacati clandestini” in tutta Europa. Il loro obiettivo, all’inizio, è fornire aiuto ai gruppi più vulnerabili e precari. Solo pochi, spesso quelli personalmente colpiti, s’impegnano inizialmente in queste imprese disperate. Ma con il tempo, sempre più persone si uniscono, creando così una reale prospettiva di cambiamento.



*Non possiamo permetterci di rimanere indietro;
dobbiamo raggiungere gli obiettivi!*

Citazioni da “testimoni contemporanei” dello scenario “Produttività” (*)

“Non mi aspettavo condizioni di lavoro così. La direzione è dispotica e possono licenziarmi quando vogliono. E, nel complesso, la SSL non va tanto bene. Devo solo badare a me stesso e fare del mio meglio, dato che anche al governo non importa niente della mia salute”.

“Le grandi imprese fanno di tutto per attrarre e tenere per sé i lavoratori altamente professionalizzati. Quelli poco qualificati sono nei guai. C'è molto poco sostegno da parte dello stato. In generale le innovazioni vere nel campo della SSL sono limitate. Chi può permetterselo usa le nuove tecnologie”.

“I datori di lavoro controllano in ampia misura i governi, anche sulle questioni di SSL. Il grado di attenzione prestato alla SSL dipende dall'enfasi posta dai datori di lavoro. (...) In alcune imprese, i requisiti di SSL sono estremamente alti e le misure e i comportamenti sono molto efficaci. Allo stesso tempo, in altre aziende le condizioni di SSL sono molto scarse. I datori di lavoro usano il livello di SSL come vantaggio competitivo per attrarre lavoro”.

“Le aziende che adottano volontariamente le migliori pratiche garantiscono luoghi di lavoro sani e sicuri. Ci sono poche sanzioni per le cattive pratiche. La salute della forza lavoro è monitorata all'interno e all'esterno del luogo di lavoro. Il lavoro precario prevale”.

“È pratica comune di ‘incolpare la vittima’, sull'idea che l'individuo sia interpretabile come una macchina. Il monitoraggio del comportamento sul lavoro e quello biologico sono prassi corrente”.

“La società si basa sulla competizione. O ci stai o te ne tiri fuori. I sistemi di gestione pensano a imparare dal passato e monitorano statisticamente le persone”.

“Gli individui lottano per il lavoro e il loro posto nella società. Ogni giorno”.

(*) Estratti da un esercizio di gruppo durante il secondo seminario di simulazione, in cui i partecipanti hanno riassunto le loro impressioni essenziali su ogni scenario.



"La tua sicurezza è garantita dalla legge."

"La salute è considerata un valore primario e c'è molta enfasi sulla prevenzione."

"Il governo fa molti controlli. Tante norme... ma spesso restano lettera morta e non sono molto efficaci. Si dà poco spazio all'innovazione in SSL."

"La SSL è ottenuta dalle imprese tramite l'attuazione di una folla normativa. Le aziende costringono i loro dipendenti a rispettare le regole."

"Molti lavoratori si sentono indifferenti al sistema."

Scenario breve

IV.

Protezione

2020

I primi anni 2020 sono caratterizzati dal susseguirsi di una crisi dietro l'altra. L'acuirsi dei problemi economici, ambientali e sociali ha contribuito alle vittorie elettorali di alleanze di estrema sinistra e di destra, mettendo sotto pressione i partiti ufficiali. La gente si sente turbata ed esausta. L'esperienza di questa continua turbolenza porta a un cambio di prospettiva. Ciò che la maggior parte delle persone vuole è un minimo di sicurezza per sé e le loro famiglie. Una capacità di direzione efficace e regole chiare per il bene comune sono quel che si aspettano dai loro governi. La stabilità è vista come più importante delle libertà e delle scelte individuali. Di conseguenza, la politica sta diventando sempre più autoritaria.

Per vari motivi, le politiche sanitarie sono all'ordine del giorno in questi anni. Uno dei motivi principali è la contrazione della qualità dei sistemi sanitari pubblici, vista come un indicatore chiave delle crescenti divisioni sociali. Ma non solo è peggiorata la sanità pubblica, anche la spesa sanitaria sta andando fuori controllo. Un fattore chiave per la lievitazione dei costi è l'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento delle malattie croniche. Inoltre, le questioni della salute sul lavoro si sono imposte all'attenzione dell'opinione pubblica e l'occupazione dei lavoratori anziani è una preoccupazione centrale. Per salvaguardare la previdenza sociale e i sistemi pensionistici, si ritiene necessario avere un'ampia quota di anziani ancora occupati. Inoltre, le condizioni di lavoro nocive o ad alto rischio non sono più tollerate, poiché in ultima analisi i loro costi devono essere sostenuti dalla società nel suo

insieme. Alti livelli di SSL sono considerati una priorità. Poiché le persone sono la risorsa più importante dell'economia europea, l'equazione ampiamente accettata è "Salute = Ricchezza".

Le imprese sono anche interessate alla stabilità economica, alla gestione sostenibile del capitale umano e a buoni livelli di SSL. Insieme ai sindacati stanno prendono l'iniziativa e diventano una forza trainante per mettere all'ordine del giorno i temi della SSL e affrontarli adeguatamente. Le organizzazioni datoriali e quelle dei lavoratori lavorano a stretto contatto e in collaborazione con i governi nazionali e l'UE per migliorare le condizioni di lavoro. Gli Stati membri sfruttano al massimo i fondi europei per migliorare le loro politiche nazionali in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Molti datori di lavoro introducono programmi sanitari speciali per favorire l'impiego dei lavoratori anziani e disabili. Anche i programmi aziendali per le altre misure di SSL ricevono più sussidi dallo stato. Le priorità di finanziamento sono incentrate sulla prevenzione, la responsabilizzazione e l'azione tempestiva per ridurre gli infortuni sul lavoro o le malattie croniche, le terapie costose e le giornate di lavoro perse. Altre iniziative, ad esempio l'aumento delle strutture per l'infanzia o le misure di SSL relative al genere, sono orientate all'aumento dell'occupazione femminile. I sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro partecipano e contribuiscono con la loro esperienza al processo normativo, influenzando considerevolmente le nuove iniziative legislative. La collaborazione tripartita tra governi, rappresentanti delle imprese e dei lavoratori è quindi diventata uno strumento importante per il coordinamento e l'informazione reciproca.

I governi e le istituzioni dell'UE hanno introdotto soglie rigorose per l'inquinamento ambientale e l'esposizione a sostanze pericolose e radiazioni. In tutti i paesi dell'Unione la denuncia e l'indennizzo delle malattie professionali diventano obbligatori. I datori di lavoro accettano e spesso sostengono anche queste misure politiche, poiché vogliono evitare la concorrenza nel campo della SSL. Molte aziende rafforzano ulteriormente i loro servizi e le loro misure di vigilanza e premono anche per politiche commerciali dell'UE che impongano agli importatori di beni e servizi requisiti di

lavoro elevati. Molti partner commerciali dell'UE si lamentano per una nuova "ondata di protezionismo" imposta dagli Stati membri dell'Unione e dalla Commissione europea. Le discussioni sulla SSL sono quindi diventate elementi di conflitto importanti nel commercio internazionale.

Grazie alle nuove tecnologie emergono sistemi di monitoraggio completi, per garantire il rispetto delle regole. A poco a poco si è andata costruendo una banca dati sul lavoro su scala europea, il "WE", che raccoglie e analizza le informazioni sull'esposizione dei singoli lavoratori nella storia della loro vita lavorativa. Le norme e le procedure di valutazione del rischio nelle imprese sono fatte oggetto di armonizzazione. Le agenzie governative fissano e attuano norme di valutazione del rischio, basandosi su dati, ricerche empiriche e algoritmi. La frequenza delle ispezioni sul lavoro è aumentata in modo considerevole. Nella maggior parte dei casi, i controlli in loco non sono più necessari, poiché molti dati e informazioni vengono monitorati automaticamente, in tempo reale e 24 ore su 24. Ciò a sua volta consente agli ispettorati del lavoro di effettuare molte più ispezioni rispetto al passato. L'aumento degli obblighi di segnalazione rende impegnativo il lavoro di documentazione per tutti gli operatori in materia di SSL.

I datori di lavoro, e in particolare i dirigenti, sono ritenuti responsabili del rispetto di tutti le norme. Per garantire l'osservanza di tutti le disposizioni ed evitare possibili richieste di risarcimento danni, i manager trasferiscono molte loro responsabilità ai dipendenti imponendo regole severe. Non è quindi solo l'arena politica che diventa più autoritaria, lo stesso vale per l'organizzazione del lavoro nelle imprese. Le liste di controllo in tempo reale (come le notifiche in caso di non conformità) sostengono i lavoratori nell'evitare errori e quindi rischi. Poiché la gestione della maggior parte delle aziende è diventata più gerarchica e il coinvolgimento e la consultazione dei lavoratori sono diminuiti, le autorità nazionali per molti aspetti sostituiscono il ruolo dei sindacati, dei comitati aziendali e di altri rappresentanti dei lavoratori nella definizione e nella riduzione dei diritti dei lavoratori. Nel frattempo, i rappresentanti dei lavoratori agiscono anzitutto come "cani da guardia",

impedendo ai datori di lavoro di indebolire le norme.

2030

All'inizio degli anni 2030, nella vita lavorativa quotidiana si registrano profondi cambiamenti, frutto di una graduale evoluzione. Grazie alla nuova legislazione di tutela del licenziamento, la sicurezza del posto di lavoro è migliorata e i contratti di lavoro atipici sono diventati molto meno comuni. Disposizioni speciali garantiscono che non siano utilizzati eccessivamente i dipendenti anziani e le persone con malattie croniche e che siano messi in grado di tenere il passo ai loro compiti. Norme rigorose fanno rispettare il tempo massimo di lavoro stabilito dalla legge e le pause. L'uso di robot e di "indumenti elettrici potenziati" per lavori pesanti è diventato obbligatorio per impedire un lavoro fisico insalubre. Sedie da ufficio speciali assicurano che il lavoro sia svolto in una postura ergonomicamente corretta. "Fondi per lavori usuranti" sono stati introdotti in tutta l'UE e prevedono un pensionamento anticipato o una riqualficazione professionale per i lavoratori addetti a mansioni che comportano aggravio fisico, lavoro notturno o l'esposizione a rischi.

Linee guida, regole di condotta e requisiti normativi giocano un ruolo sempre più importante e comportano più tempo nell'esecuzione dei compiti. Se i lavoratori non rispettano le regole, vengono mandati a "pelare patate", cioè lavorano con ancora minore autonomia e sotto un maggiore controllo della direzione. Per quanto possibile, molti vecchi rischi sono stati eliminati. I luoghi di lavoro sono diventati più puliti e più sicuri. Ad esempio, i problemi alla schiena dovuti a lavoro fisico pesante o cattiva ergonomia sono quasi scomparsi. Sono stati avviati e aggiornati molti partenariati tra settori pubblici e privati, con l'obiettivo di mettere a punto e attuare nuove tecnologie in modo sicuro. La maggior parte dei lavoratori ritiene che i governi stiano agendo per rendere più sane le condizioni di lavoro. Tuttavia, gli studi dimostrano che in molti settori e gruppi professionali i sintomi di stress sono in aumento.

2040

Nel 2040, la maggior parte dei lavoratori ha un “robot di sicurezza” personale, che li accompagna ovunque vadano, raccogliendo dati e dando consigli. Quando viene rilevato un problema, intervengono immediatamente misure preventive o correttive. Per oltre due decenni il numero annuo di infortuni e malattie legate al lavoro è diminuito costantemente. Certo, ci sono ancora ambienti di lavoro nocivi e ad alto rischio, ma sono diventati l’eccezione. Per la maggior parte dei lavoratori in Europa la situazione è caratterizzata da ambienti di lavoro sicuri. La salute è considerata un valore primario. Uno stato forte, procedure di lavoro regolamentate e l’uso di nuove tecnologie hanno contribuito a questa nuova situazione in cui molti vecchi rischi e pericoli sono passati alla storia.

Ma per molti, la fitta regolamentazione e l’onnipresente sorveglianza hanno indebolito il loro senso di responsabilità. Non s’impegnano nel lavoro o nelle loro comunità, perché hanno l’impressione che quasi tutto sia già scolpito sulla pietra. “Tutto è organizzato per te” è la promessa, ma in misura crescente anche il problema. Sempre più lavoratori soffrono una crescente tensione, per le procedure rigide e poco flessibili e per la scarsa autonomia sul posto di lavoro. Così, nel 2040, assistiamo non solo a una soddisfazione diffusa con condizioni di vita stabili e forti valori comunitari, ma anche al sospetto che queste regole, vincoli e comandi stiano semplicemente andando troppo oltre...

Citazioni da “testimoni contemporanei” dello scenario “Protezione” (*)

“Le imprese intraprendono iniziative per mettere la SSL tra le priorità e affrontarla adeguatamente. Lavorano a stretto contatto con gli organismi governativi nazionali ed europei per risolvere le questioni della SSL nell’UE. La salute è vista come un valore primario in tutta la società e maggior risalto è dato alla prevenzione”.

“Il mio datore di lavoro è così fuori moda; dà ordini e controlla noi lavoratori tutto il giorno. A mio avviso, l’azienda dovrebbe preoccuparsi molto di più della nostra salute e sicurezza”.

“C’è uno stretto controllo da parte del governo. Esistono molte regole a beneficio dei lavoratori, ma spesso sono statiche e poco efficaci. Si dà poco spazio alle innovazioni in SSL”.

“La tua sicurezza è garantita dalla legge”.

“Le imprese realizzano luoghi di lavori sani e sicuri attraverso il rispetto di una fitta regolamentazione. Le aziende costringono i lavoratori a seguire tante regole. Ci sono molteplici normative sia di legge che aziendali. Molti si sentono oberati da troppe informazioni”.

“I datori di lavoro sono ritenuti per legge responsabili della SSL, mentre i lavoratori hanno poche possibilità di controllarli. Devono fare affidamento sull’ispettorato del lavoro”.

“C’è protezione da parte dello stato, ma poca innovazione”.

“Molti lavoratori sono indifferenti nei confronti del sistema”.

* Estratti da un esercizio di gruppo durante il secondo seminario di simulazione, in cui i partecipanti hanno riassunto le loro impressioni essenziali di ogni scenario.



“La sicurezza innanzi tutto! Lo dice la legge.”

SSL	Scenario I. Benessere	Scenario II. Autonomia
Valori Chiave	Sostenibilità, inclusione	Significato di autonomia
Forze Trainanti	Cooperazione	Individualizzazione; relazioni personali.
Protagonisti	Politici, parti interessate, cittadini	Reti personali; attivisti.
Conflitti e dilemmi essenziali	Gli approcci partecipativi richiedono più tempo e risorse. Come affrontare obiettivi e punti di vista contrastanti sul “bene comune”?	Troppe scelte e responsabilità possono essere opprimenti. Che ne sarà dei lavoratori con debole potere negoziale?
Ambito normativo	Agenda ampia e innovativa; ad es., forza lavoro che invecchia, questioni legate al genere, lavori verdi, rischi psicosociali, forte accento sulla prevenzione; previsione tempestiva di nuovi rischi ecc.; crescente convergenza nella Ue.	Garantire i requisiti fondamentali; capacità di risposta alle rivendicazioni; attenzione alla responsabilizzazione, agli incentivi, alla trasparenza e alla condivisione delle informazioni; crescente eterogeneità della normativa nella Ue.
Partecipazione dei lavoratori	Alta. Forte rappresentanza e contrattazione collettiva.	Alta. Forte coinvolgimento individuale.
Risorse finanziarie	Crescenti risorse pubbliche e private.	Risorse private in aumento; contributi pubblici; misure speciali per gruppi vulnerabili.
Innovazioni chiave	Concezione olistica del benessere; valutazione del rischio e processi decisionali partecipati; innovazioni sociali per ambienti di lavoro sani e sicuri.	Personalizzazione dei profili di rischio e delle misure di prevenzione; organizzazione del lavoro meno gerarchica – maggiore autonomia; piattaforme internet di mutua assistenza.
Valutazione del rischio	Approccio precauzionale.	Approccio basato sulla consapevolezza.

Scenario III. Produttività

Efficienza, crescita.

Competizione.

Gestione aziendale.

L'attenzione dominante sui risultati e la produttività può ferire la dignità dei lavoratori. Come si valuta la salute in termini economici?

Deregolamentazione ed erosione dei requisiti e della legislazione di SSL; forti politiche delle imprese; debolezza dei governi nazionali, dell'Ue e delle autorità statali.

Bassa. Nessun forte coinvolgimento né collettivo né individuale.

Risorse pubbliche declinanti; gli imprenditori concentrano l'attenzione sulle misure economicamente vantaggiose.

Innovazioni tecnologiche e programmi aziendali per rafforzare l'abilità e le prestazioni dei lavoratori.

Analisi costi-benefici.

Scenario IV. Protezione

Stabilità. Sicurezza.

Crisi e instabilità.

Governi, autorità statali (e direzioni aziendali).

Come possiamo scoraggiare gli imprenditori dallo scaricare sui lavoratori la responsabilità di rispettare le norme più severe, il che è fonte di stress, senza scoraggiare la responsabilizzazione e l'impegno?

Normativa rigorosa, monitoraggio e rispetto dei principi di SSL; politica "zero infortuni"; attenzione su misure e norme nazionali, armonizzazione europea solo in campi di comune interesse.

Bassa. Competenza e funzione di sorveglianza da parte dei rappresentanti dei lavoratori.

Risorse pubbliche limitate; privati costretti a investire.

Monitoraggio globale, meccanismi di controllo e di protezione; "robot di sicurezza".

Approccio basato sul rispetto delle norme.

Gli scenari

Versioni estese

Scenario esteso

I. Benessere

“La sicurezza e la salute sul lavoro sono vitali per la dignità del lavoro.” **Juan Somavia**

“Sosteniamoci l’uno sulle spalle dell’altro, non sulle dita dei piedi dell’uno e dell’altro.” **Dennis Allison**

2020

Cresce la percezione che l’economicizzazione di un numero sempre maggiore degli aspetti della vita e l’eccessivo ricorso all’innovazione, alla concorrenza e alle forze di mercato abbiano contribuito a sconvolgimenti sociali e squilibri economici e all’aumento dei problemi ambientali in Europa. Dopo decenni di parole, il paradigma dello sviluppo sostenibile acquista sempre più fascino. Il rispetto dei confini e dei limiti ambientali, una buona infrastruttura pubblica e uno stabile benessere comune, così come la coesione sociale e un tenore di vita dignitoso per tutti, sono visti da molti come una preconditione per salvaguardare la redditività futura e buone prospettive per le future generazioni. Altri fattori trainanti di questi progressi sono **i bisogni e i valori (in evoluzione) di una società che invecchia.**

Fortunatamente, questa transizione verso uno sviluppo sostenibile non viene fuori dal nulla, poiché una nuova coscienza si è andata formando negli ultimi decenni. Milioni di persone coinvolte, migliaia di politici, organizzazioni delle parti sociali, ONG ambientali e sociali e iniziative internazionali e locali hanno affrontato e affrontato vecchi paradigmi e convinzioni. Sono stati intrapresi innumerevoli esperimenti di creazione di valore e di costruzione del bene comune senza fare affari in senso convenzionale. Anche se su molti di questi progetti pilota e di nuovi concetti si potevano avere dei dubbi e se hanno spesso rappresentato più propaganda che delle vere svolte, nel loro insieme hanno

preparato il terreno per una vera sostenibilità e hanno contribuito a trasformarla di slancio in qualcosa di più di una parola. E gli anni 2020 stanno così preparando il terreno per un cambio di paradigma mozzafiato.

Certo, in molte aree lo spostamento verso un’economia eco-sociale è molto più difficile del previsto, e spesso **il diavolo è nei dettagli**. Al principio molte iniziative sono fallite a causa della resistenza di coloro che ne sarebbero stati penalizzati. Diventa chiaro che sono necessari sia un quadro legislativo appropriato sia la partecipazione di tutte le parti interessate. Questa esperienza sta portando a un nuovo equilibrio tra attori pubblici e privati e a più interazioni tra loro in senso sia collettivo che individuale.

La forza lavoro che invecchia e la vita lavorativa più lunga vanno di pari passo con una maggiore attenzione alle questioni della salute e dell’adeguamento degli ambienti di lavoro. Tuttavia ciò semplicemente contrasta con l’aumento dell’età pensionabile prevista dalla legge e non tiene conto del fatto che gran parte della forza lavoro dubita che sarà in grado di svolgere le sue attuali mansioni dopo i sessant’anni. La salute sul lavoro è diventata così, passo dopo passo, una questione chiave nei dibattiti pubblici. Ed è chiaro che il concetto di “possibilità di occupazione sostenibile” va ben oltre le tradizionali parole d’ordine di ridurre gli incidenti e le malattie professionali. È necessario un approccio più completo al benessere.

Uno dei risultati è che **la sanità pubblica e la salute sul lavoro sono sempre più viste come due facce della stessa medaglia** e in pratica si stanno integrando. Ad esempio, i servizi sanitari aziendali dei lavoratori dipendenti si occupano sia di problemi di salute legati al lavoro che di problemi generali. Viceversa, le istituzioni sanitarie pubbliche sostengono i lavoratori più anziani a trovare un posto di lavoro. Esempi di tale integrazione sono i problemi associati al crescente numero di malattie croniche, ai rischi psicosociali e all’aumento dello stress da calore dovuto ai cambiamenti climatici. Tutto ciò richiede strategie e misure sanitarie pubbliche e occupazionali combinate.

Con la crescente domanda di condizioni di lavoro salubri, i programmi elettorali in tutta Europa - per stare al passo con i tempi -

danno maggiore enfasi al miglioramento del benessere e delle condizioni di lavoro. I sindacati e i rappresentanti dei lavoratori spingono per ottenere ambienti di lavoro più salubri e migliorare le possibilità occupazionali della forza lavoro, richiedendo essenzialmente appropriate condizioni di parità. Dopo anni di stagnazione in materia di SSL nel primo e nel secondo decennio, **la regolamentazione comune nell'Unione europea è destinata a riguadagnare influenza e forza negli anni 2020**. I responsabili politici dell'UE si sono resi conto che questo tema offre enormi possibilità di elevare il loro profilo. Per migliorare la qualità del lavoro e ridurre la concorrenza sleale e i costi superflui di una normativa frammentata, l'obiettivo è di disegnare un quadro comune armonizzato o almeno una convergenza delle norme di SSL nell'UE. A seguito di numerose procedure di consultazione delle parti interessate, la normativa del lavoro dell'UE in generale, e quella di SSL in particolare, vengono gradualmente estese e attuate per tutti i tipi di figure lavorative, indipendentemente dal fatto che siano lavoratori a tempo indeterminato, temporanei, migranti o autonomi. La premessa di fondo è che ogni lavoratore ha il diritto allo stesso livello di protezione, indipendentemente dalla forma del contratto. Inoltre, tutte le misure di SSL devono essere regolarmente segnalate, così come tutti i tipi di incidenti e malattie potenzialmente correlati alle attività delle rispettive aziende. **Il crescente grado di trasparenza, possibile attraverso l'uso di nuove tecnologie di monitoraggio e digitalizzazione, sta aumentando il rispetto delle norme ambientali e di SSL**. Gli ispettorati del lavoro stanno ulteriormente sviluppando la loro cooperazione transnazionale. Tale sviluppo è anche caratterizzato da un aumento dei finanziamenti pubblici per migliorare la qualità degli ambienti di lavoro, ad esempio attraverso la moltiplicazione dei progetti di ricerca finanziati dallo stato, un maggiore sostegno finanziario per le ONG impegnate nella SSL, continue misure di aggiornamento delle competenze per gli ispettori del lavoro, più denaro per servizi di prevenzione e le consulenze esterne, investimenti nell'istruzione e responsabilizzazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Il ruolo della contrattazione collettiva e del dialogo sociale è rafforzato e i sindacati espandono

gradualmente la loro attività. I rappresentanti dei lavoratori sono coinvolti nella valutazione del rischio di nuove tecnologie e sostanze e nominano e sostengono i rappresentanti territoriali per la sicurezza. Grazie a una normativa UE, nel contempo i sindacati hanno pieno diritto di avviare procedimenti e cause legali. La crescente complessità delle questioni relative alla salute - spesso caratterizzate da interazioni tra lavoro e non lavoro - è una delle ragioni dell'approfondimento dei legami tra sindacati, ONG ambientali e gruppi di azione locale, mentre ciò li aiuta ad allargare efficacemente il loro campo d'azione oltre i perimetri aziendali.

Molti interventi e misure politiche sono rivolti ai gruppi più vulnerabili e svantaggiati con l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze nella salute. I programmi speciali di reinserimento occupazionale riducono la durata delle assenze dal lavoro e contribuiscono alla reintegrazione dei lavoratori dopo un grave infortunio o un congedo per malattia di lunga durata. Col passare del tempo, sia a livello dell'UE che nella maggior parte degli Stati membri, **stanno emergendo reti multisettoriali per politiche di SSL sostenibili, preventive e inclusive**, che coinvolgono rappresentanti dello stato, responsabili delle risorse umane, organizzazioni dei lavoratori, consigli di fabbrica, esperti di SSL, servizi e compagnie assicurative.

La psicologia del lavoro è diventata parte integrante della legislazione in materia di SSL nell'UE. Il benessere mentale è tra le priorità nell'agenda delle parti interessate ed è compresa regolarmente nei controlli sanitari individuali, ora di routine in molte aziende. C'è molta attenzione alla cultura organizzativa: molestie e bullismo, intolleranza verso la diversità e comportamenti scorretti vengono affrontati con misure appropriate. Un altro cambiamento riguarda la **crescente attenzione agli aspetti della salute e della sicurezza sul lavoro relativi al genere**. Una valutazione dell'impatto di genere è ora obbligatoria per ogni nuova iniziativa legislativa nel campo della SSL, così come le disposizioni speciali di monitoraggio riguardanti l'attuazione di misure legate al genere all'interno delle aziende. Con il crescente numero di "lavori verdi" emergono nuovi problemi per la SSL. In particolare, la gestione dei rifiuti e il

recupero da questi di materie prime (c.d. “estrazione mineraria urbana”), le nuove tecnologie e i processi di riciclaggio, i “materiali avanzati” e le applicazioni della biotecnologia moderna comportano l'esposizione professionale ad agenti biologici, a sostanze chimiche e a nuovi materiali, generando nuovi rischi per la salute. Inoltre, nel più ampio campo delle tecnologie a basse emissioni di carbonio, devono essere affrontati nuovi profili di rischio. Pertanto, l'ecologizzazione dell'economia va di pari passo con nuovi problemi per la SSL.

La tendenza verso regolamenti UE più centralizzati ha innescato molte iniziative complementari e di adeguamento a livello settoriale o aziendale. La maggior parte dei datori di lavoro è consapevole del fatto che una forza lavoro altamente impegnata e motivata non può essere ottenuta con strumenti di gestione basati sull'approccio “comando e controllo”. I dipendenti che lavorano attenendosi strettamente al mansionario sono certo poco consoni ai modelli aziendali tesi all'arricchimento. Inoltre, la sorveglianza permanente e il ricorso alla coercizione per convincere le persone a lavorare sono metodi costosi. Di conseguenza, la tendenza è caratterizzata da un quadro più coerente e da programmi e soluzioni aziendali di formazione. In questo contesto, molte aziende stanno aumentando il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nella costruzione della strategia e nel processo decisionale della SSL. Ad esempio, i rappresentanti della sicurezza sono coinvolti più regolarmente nell'adeguamento e nella formulazione della politica di SSL dell'azienda. Gli accordi flessibili dovrebbero promuovere la democrazia sul luogo di lavoro, comprese le opportunità per gli individui di modellare le loro condizioni di lavoro in base alle loro preferenze personali.

Il prezzo da pagare per trovare un terreno comune in una fase di transizione - e conseguentemente regole e azioni comuni concrete su come modellare il cambiamento - è in alcuni casi una restrizione della scelta individuale. La sostenibilità è divenuta per molti aspetti non solo un appello ma un obbligo. Molte abitudini e procedure organizzative devono essere modificate in questi anni. **Un'altra sfida, che procede insieme a un'ampia partecipazione e a una democrazia deliberativa, risiede**

nel fatto che tali processi sono lunghi e costosi. Sono fonte di problemi soprattutto i casi in cui un cambiamento rapido richiede reazioni rapide. Tuttavia, la percezione comune è che reagire in modo impulsivo normalmente non porta a sani risultati. Al contrario, la decelerazione è sempre più vista come un vantaggio, specialmente per quanto riguarda l'uso delle nuove tecnologie. Esiste una crescente sensibilità sui rischi legati alle nuove tecnologie, alla digitalizzazione, ai processi e alle sostanze. **L'approccio precauzionale è visto come il quadro di riferimento appropriato**, in quanto garantisce che si terrà conto delle incertezze nel considerare le potenziali conseguenze delle nuove tecnologie. La loro introduzione è quindi sempre accompagnata da un ampio dialogo tra le parti interessate e dalla valutazione del rischio. In caso di ragionevole dubbio, una moratoria che lasci il tempo per ulteriori ricerche e valutazioni è la norma. Tuttavia, le società europee non sono affatto tecnofobiche; l'innovazione tecnologica è vista come una condizione *sine qua non* per la trasformazione dell'economia. L'obiettivo principale non è più quello di aumentare la produttività attraverso l'innovazione tecnologica, ma di creare un'economia sostenibile con luoghi di lavoro migliori e più sicuri. Durante la fase di sviluppo di nuove tecnologie e prodotti, deve essere applicato il concetto di “prevenzione tramite progettazione”. Come in passato i processi automatizzati hanno contribuito a eliminare la maggior parte dei turni notturni (il che, naturalmente, ha inizialmente prodotto problemi legati alla conseguente perdita di posti di lavoro), così il lavoro con sostanze pericolose o in ambienti non salubri sta diminuendo in molti campi grazie alle innovazioni tecnologiche.

2030

Come parte della costruzione di una “Europa sociale” nei primi anni 2030, le reti di sicurezza sociale nella maggior parte degli stati membri sono state rafforzate in una forma o nell'altra. È stata così raggiunta una maggiore sicurezza e migliori sono le opportunità di partecipare alla vita sociale quotidiana. Inoltre, sono state ulteriormente sviluppate misure di sostegno speciali per i gruppi più vulnerabili, ad esempio nei settori della prima infanzia, dell'istruzione e della

formazione. A causa dell'aumento dell'integrazione politica in molte aree, anche le disparità regionali nell'UE hanno iniziato a ridursi. Di conseguenza, le condizioni di lavoro precarie nell'Unione sono diminuite in modo visibile. Allo stesso tempo, **il riconoscimento del lavoro svolto fuori del mercato è in aumento.** L'educazione dei figli, le cure per gli anziani e i lavori socialmente utili sono più apprezzati. Soprattutto per quanto riguarda questi ultimi, le risorse finanziarie provenienti dai fondi pubblici sono aumentate considerevolmente nel corso degli anni.

Sono in fase di studio sempre più iniziative a sostegno del benessere sul lavoro. Ad esempio, i lunghi pendolarismi sono visti come un rischio per la salute e sono inseriti nell'agenda della SSL, così come l'esposizione al rumore permanente di bassa intensità, mentre si cerca rendere abituale la progettazione di sani posti di lavoro. Una svolta considerevole è quella di passare dai tentativi di aumentare l'efficienza in termini di gestione del tempo a una "gestione dell'energia" tenendo conto dei ritmi naturali di produttività. In molte aziende, la giornata lavorativa viene strutturata in modi nuovi, ad esempio, pianificando compiti impegnativi, cognitivi o creativi al mattino e attività di risposta ai messaggi e di routine nel pomeriggio. La possibilità di passare da una postazione seduta a una in piedi e la disponibilità di sale per un pisolino sono molto diffuse. Le aziende più avanzate stanno sperimentando luoghi di lavoro che infondono energia ai dipendenti quando sono stanchi e li calmano quando sono stressati o irritati. Un'altra tendenza è la decelerazione del lavoro, ad esempio, attraverso l'attuazione di cicli lavorativi di 90 minuti, più tempi di recupero e un migliore monitoraggio del carico di lavoro. **L'orario di lavoro settimanale medio è sceso a circa 30 ore**, dando ai dipendenti più tempo per altre attività, come lavori di casa, assistenza all'infanzia e agli anziani.

Nei casi in cui le misure di SSL e la "architettura del benessere" richiedono importanti investimenti, molte aziende hanno dovuto inizialmente affrontare un percorso accidentato per mantenere la competitività. Essere un'azienda d'avanguardia nel campo della SSL può essere un duro lavoro. Ma nel lungo periodo questi investimenti rendono quando sempre

più datori di lavoro iniziano a seguire la strada del cambiamento, anche in altre parti del mondo. Numerose innovazioni tecnologiche per ambienti di lavoro più salubri sono diventate un potente motore economico ed esportazioni di successo per i produttori europei. Le società europee non erano naturalmente le sole a desiderare una vita più sostenibile, decente e inclusiva. Il contesto per i cambiamenti globali che si sono verificati sul "pianeta azzurro" negli ultimi decenni è stato modellato da molteplici accordi mondiali tra istituzioni internazionali con l'obiettivo comune di bilanciare i bisogni di otto miliardi di persone su un pianeta con risorse limitate. Il cambiamento di prospettiva è stato necessario, ma è stato spinto anche dalla ricerca del consenso.

Anche il rafforzamento dell'educazione in tutte le sue forme e a tutti i livelli ha svolto un ruolo importante. La consapevolezza ambientale e quella della salute sono fondamentalmente incentrate sullo stesso problema ma su scale diverse. C'è voluto molto tempo, ma il tema della protezione dell'ambiente e di una vita sana si è fatto strada in ogni corso di studi. Nel frattempo, l'integrazione della salute e della sicurezza inizia già all'asilo. L'ideale educativo è l'armonioso sviluppo del potenziale fisico, emotivo e intellettuale. Un'altra premessa fondamentale è che la salute e il benessere hanno sempre una forte dimensione sociale. Le competenze sociali e la creazione di comunità sono viste come importanti campi di apprendimento. Particolare attenzione è rivolta ai bambini con particolari bisogni. Nei programmi di tutoraggio partecipativo, i bambini piccoli sono incoraggiati ad assumersi la responsabilità di coetanei più deboli. Uno scopo chiave del progetto educativo è insegnare ai giovani a "prendersi cura di se stessi, della propria comunità e del proprio ambiente". Ovviamente, l'apprendimento non si ferma quando si entra nel mercato del lavoro. Pur avendo il diritto a una regolare formazione e al miglioramento delle competenze, è disponibile anche una vasta gamma di corsi riguardanti la salute praticamente per tutti. Il datore di lavoro finanzia abitualmente la formazione, per avere dipendenti più informati che partecipano attivamente alla creazione di sane condizioni di lavoro.



*“È meglio andare sul sicuro adesso che piangere dopo.
Come possiamo essere certi delle conseguenze a lungo termine?”*

2040

Retrospectivamente possiamo dire che l'evoluzione complessiva degli ultimi decenni è stata caratterizzata da una crescita di luoghi di lavoro di qualità relativamente elevata e da un forte declino dei posti di lavoro di bassa qualità. I lavoratori hanno buone possibilità di partecipare alla strutturazione dei loro ambienti di lavoro.

La partecipazione collettiva e individuale è incoraggiata. I rapporti di lavoro sono generalmente diventati più cooperativi e basati sulla collaborazione. Gli interessi divergenti vengono affrontati attraverso un quadro giuridico equo, un forte dialogo sociale e forme di compromesso istituzionalizzate a un livello appropriato. Per garantire elevati standard di SSL, anche in tempi di profondi cambiamenti, le consultazioni regolari dei lavoratori per identificare il potenziale di prevenzione sono la norma nella maggior parte delle aziende dell'UE. Nel 2035 oltre un terzo della forza lavoro dell'UE è di origine straniera. Molte aziende hanno introdotto misure per far fronte alla crescente diversità della propria forza lavoro al fine di integrare e utilizzare diversi retroterra e esperienze culturali. Un sottoprodotto di questi sforzi è che, per molti aspetti, sta emergendo anche una comprensione più completa della salute e del benessere nel campo della SSL.

Nel 2040, le condizioni di lavoro in Europa sono molto più salubri di quanto non fossero venti anni fa. La società e la politica sono diventate considerevolmente più inclusive. Anche se alcuni commentatori a volte si lamentano del “feticismo sostenibilità” o del “salutismo onnipresente”, il sentimento predominante è che sotto molti aspetti abbiamo compiuto una grande trasformazione sociale.

Scenario esteso

II.

Autonomia

“Il futuro potrebbe appartenere meno alle aziende organizzate come gerarchie che ai partecipanti a piattaforme aperte e in rete”. **Kim Taipale**

“Il maestro nell’arte di vivere fa poca distinzione tra lavoro e gioco.”

Lawrence P. Jacks

2020

In risposta alla crescente complessità esterna delle condizioni di mercato e delle catene del valore, le grandi aziende e società hanno aumentato la loro complessità interna. Mentre parte delle organizzazioni rimangono più gerarchiche, altre sono diventate altamente autonome, dinamiche, aperte e mutevoli. I confini aziendali stanno diventando più fluidi e permeabili. A poco a poco le ex organizzazioni gerarchiche si stanno trasformando in piattaforme digitalizzate in rete. Le innovazioni nel campo delle ICT (tecnologie dell’informazione e della comunicazione) hanno consentito un’interazione semplice ed efficace tra più soggetti, mentre i costi di transazione in tali reti sono diminuiti. Molte delle grandi società sono troppo rigide e pesanti per far fronte agli imperativi di un’economia che cambia. I consigli di amministrazione si sono spesso fidati troppo dei loro modelli d’impresa ben sperimentati - e sempre ben remunerativi - e troppo a lungo. Alcuni spettacolari fallimenti societari sono stati la conseguenza, mentre il numero di piccole e microimprese e il lavoro autonomo sono cresciuti bruscamente.

C’è stato anche un notevole cambiamento in ciò che motiva le persone a

lavorare. Per un numero sempre maggiore di lavoratori, massimizzare il reddito e la sicurezza del posto di lavoro non sono più i criteri principali. Vogliono che il lavoro abbia un significato e sia interessante. A causa della situazione economica relativamente stabile e del mercato del lavoro, le persone sono attratte da nuove esperienze e sono diventate più audaci, giocose e attive nella ricerca di nuove idee e opportunità. Considerano il loro lavoro come parte integrante della loro identità. Esiste una diffusa avversione verso stili di gestione autoritari. Molti preferiscono lavorare in ambienti di lavoro improvvisati e auto-organizzati. **Abbondanza di tempo, un alto grado di autonomia nell’organizzare il lavoro e un buon clima lavorativo sono criteri sempre più importanti.** Condizioni di lavoro sane e dinamiche stanno diventando un fattore rilevante per attrarre i membri più ambiti nelle compagini aziendali. Mentre alcuni settori e industrie non sono in grado di trovare impiegati qualificati perché i loro prodotti o servizi sono considerati sbagliati o superati, altri stanno diventando sempre più popolari. Per molti, un buon lavoro deve avere un significato e soddisfare elevati requisiti etici. Mentre molte di queste tendenze sono nate e cresciute nell’economia dei servizi e della conoscenza, si diffondono anche in altri settori e ne modificano le condizioni di lavoro.

Tutto sommato l’organizzazione del lavoro sta diventando molto più orientata ai risultati. Per molti imprenditori il motto è: “Tutto è permesso fino a quando i risultati sono a posto”. La maggior parte dei lavoratori gode di maggiore libertà e spazio di manovra, anche per effetto della tendenza verso entità aziendali più piccole. Ma i lavoratori sentono che aumenta anche la loro responsabilità per il successo della squadra o del progetto. La tendenza a essere pagati per i risultati sta portando a un aumento della disuguaglianza in termini di reddito, ma non necessariamente in termini di soddisfazione della vita. Le scelte e le responsabilità individuali stanno portando a soluzioni molto eterogenee, che a loro volta determinano una crescente diversificazione delle condizioni di lavoro. Soprattutto per i collaboratori esterni, ma anche per i dipendenti a tempo indeterminato, **la salute sul posto di lavoro diventa per molti aspetti una questione di scelta e**

di preferenza. I lavoratori che lavorano frequentemente da casa ricevono una somma forfettaria per le attrezzature e gli appaltatori hanno un budget generale per il lavoro che affidano a domicilio. Entrambi devono decidere individualmente quanto spendono su una sedia ergonomica o su una buona interfaccia. Molti diventano miopi (letteralmente) grazie a tale libertà di scelta. Le persone sentono e apprezzano che hanno voce in capitolo sull'organizzazione del lavoro. Considerano questa tendenza come una valida risposta alla crescente diversità delle circostanze della vita e delle preferenze personali. È una questione che può riassumersi nel semplice fatto che “esigenze diverse richiedono soluzioni individuali”. Un altro campanello di allarme della situazione è il crescente verificarsi di allergie, intolleranze e malattie croniche; ad esempio, i profili di rischio sono diventati i più diversi e la consapevolezza individuale di adeguamenti specifici è più importante.

Nella prima metà del decennio 2020, “l'Internet delle cose”, l'automazione e i robot hanno eliminato molti posti di lavoro, non solo il lavoro fisico, ma anche i lavori cognitivi di routine, come il controllo e la contabilità delle finanze aziendali, la gestione della vendita al dettaglio, i trasporti pubblici o la logistica. Il lavoro è diventato meno di routine e più basato sulle eccezioni. E devi aggiungere un tocco personale a quello che fai, a come lo fai e a come ti comporti con colleghi e clienti, in qualsiasi ramo lavori. **Un'altra tendenza è la crescente “ludicizzazione” del lavoro in generale** e in particolare della SSL. La premessa è: se vuoi che le persone siano consapevoli e impegnate, fa diventare un gioco i loro compiti e obblighi. Tanti datori di lavoro fanno proprio questo. Sempre più aziende stanno imparando a “giocare il sistema” per ispirare comportamenti salubri e sicuri tra i dipendenti e ottenere migliori risultati nella sicurezza. Guadagnare punti per un risultato di squadra, “ricerche sulla consapevolezza del rischio” e premi aziendali innescano motivazione, eccitazione, divertimento e, soprattutto, facilitano una maggiore attenzione ai problemi di salute e sicurezza. L'obiettivo generale è di indurre circoli viziosi positivi che migliorino la cultura della consapevolezza sul lavoro.

Naturalmente, emergono nuovi rischi di SSL quando i dipendenti sono autorizzati a lavorare “a modo loro”. Ad esempio, la

pratica diffusa di “portare il proprio dispositivo” e l'aumento del lavoro da “ovunque si voglia” comportano anche nuovi problemi per quanto riguarda i fattori ergonomici, l'esposizione ad ambienti malsani, il carico di lavoro, le pause e così via. Maggiore è il grado di auto-organizzazione, più difficile è monitorare e prevenire potenziali rischi. Per molti aspetti, il “fenomeno del guerriero solitario” crea nuovi problemi di salute. Uno degli aspetti meno gravi ma caratteristici è stato l'aumento della cosiddetta “rabbia da computer” per effetto della mancanza di servizi informatici e di un supporto tecnologico professionale precedentemente invece disponibili nella maggior parte delle aziende. Per molte persone, è troppo pretendere di essere responsabili di tanti aspetti della propria vita lavorativa quotidiana: troppe informazioni, troppe scelte. La pratica di delegare questi problemi a un tutore e ai fornitori di servizi è in aumento. Inoltre, lavorare da soli porta spesso a una diminuzione dei contatti e delle interazioni sociali. **Le persone cercano di compensare creando reti professionali** o intensificando i contatti con le loro reti personali al di fuori dell'orario di lavoro. Pertanto, cresce una vasta gamma di attività e di collegamenti informatici in rete. Le comunità web stanno emergendo intorno a malattie specifiche, a rischi per la salute e a metodi di prevenzione e trattamento. Nelle loro reti personali, spesso fondate su valori, sempre più persone acquisiscono uno spirito comunitario di aiuto sui problemi del lavoro, un senso di appartenenza e sicurezza, nonché gli strumenti per la loro crescita professionale e una formazione continua. Sono emerse varie piattaforme, spesso avviate e sostenute finanziariamente dalle autorità pubbliche e aperte a tutti i contributi. Le consulenze speciali su come mantenere le persone in forma e buona salute sono ben consolidate sul mercato. Per coloro che non possono permettersi un aiuto professionale, iniziative volontarie di assistenza e di motivazione forniscono un sostegno gratuito.

Tuttavia, rispetto ad altre regioni dell'economia globale, la legislazione sulla SSL nell'UE garantisce ancora requisiti minimi relativamente solidi per evitare lo sfruttamento e l'esposizione ai rischi. Ma sono rare ormai le iniziative per una nuova legislazione. Come tendenza generale, gli

interventi politici in materia di SSL sono sempre più orientati verso norme non vincolanti, buone pratiche e programmi di responsabilizzazione piuttosto che al rafforzamento delle norme di legge. La “teoria del pungolo” (*) e altri approcci comportamentali sono molto popolari, e la convinzione diffusa è che alcuni pungoli intenzionali nella “giusta direzione” possano cambiare molto più di una serie di nuove leggi. Inoltre, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro si stanno riducendo sia in termini di iscritti che di capacità d’influenza.

La contrattazione collettiva svolge ancora un ruolo importante in poche industrie e settori. Invece di accordi vincolanti o norme e regolamenti, viene prestata maggiore attenzione al miglioramento dei flussi informativi e della trasparenza, alla fornitura di incentivi e al sostegno alla ricerca. Le sanzioni positive, come i contributi sociali ridotti, il marchio di fiducia e i premi sono preferite a regole e punizioni rigide. Gli ispettori del lavoro raccolgono dati sugli adempimenti da parte delle aziende e promuovono le buone pratiche. Ampie “competenze residue sulla SSL” restano isolate, delegate alle aziende e affidate alle parti contraenti. Il mantra è: “evita la burocrazia”! Molti politici, datori di lavoro e dipendenti condividono la prospettiva: “finché siamo a conoscenza dei rischi sul luogo di lavoro, la regolamentazione non è così importante”. Solo alcuni hanno dubbi crescenti sul fatto che questo sia sempre l’approccio migliore.

A causa della mancanza di miglioramenti basati su diritti e norme formalizzati, i mezzi individuali di coinvolgimento devono compensare la mancanza di azioni legislative, di organismi rappresentativi e di contrattazione collettiva. I lavoratori diventano manager attivi, in primo luogo della loro salute e del loro benessere, ma sempre più anche della loro situazione lavorativa e delle necessità dei loro colleghi. Accanto alla valutazione del rischio da parte della direzione e alle strategie di prevenzione, le autovalutazioni individuali stanno diventando parte integrante della gestione dei rischi nella maggior parte delle imprese. I dipendenti a tempo indeterminato e i collaboratori sono incoraggiati a segnalare regolarmente problemi irrisolti e potenziale miglioramento della prevenzione. Questi rapporti sono quindi integrati nella strategia di SSL e negli

accordi sugli obiettivi personali o nel nuovo contratto di servizio, assegnati alla sfera dei singoli campi d’azione di un lavoratore. Precedentemente di grande importanza, gli accordi negoziali tra i comitati aziendali e le imprese sono invece diventati nel frattempo di scarso rilievo.

Gli ambienti di lavoro molto nocivi continuano naturalmente a esistere in alcune aziende o settori. Ma gli informatori “talpa” svolgono un ruolo correttivo sempre più importante nella lotta contro le pratiche non corrette nel campo della SSL. Normalmente i reclami non rimangono inosservati a lungo. È molto facile diventare un attivista sociale e rendere pubbliche informazioni sul comportamento scorretto dell’azienda. La maggior parte dei datori di lavoro sa che una cattiva reputazione può minacciare la loro esistenza. Eradicare le malattie e i rischi legati al lavoro non è più solo un esercizio privato e volontario, poiché le statistiche sulla salute di ogni datore di lavoro vengono regolarmente pubblicate. Inoltre, per garantire che tutti coloro che sono affetti da condizioni di lavoro malsane siano in grado di andare in tribunale, lo stato sostiene di norma i costi associati a tali azioni legali.

Il cambiamento tecnologico è un altro fattore chiave dei cambiamenti nel campo della SSL. Tutto sommato le società europee sono diventate più tolleranti nei riguardi del rischio e aperte alle innovazioni tecnologiche. Una preconditione per accettare i rischi associati alle nuove tecnologie o alle nuove sostanze è che esista una chiara assegnazione di responsabilità per qualsiasi danno derivante dal loro uso e dalla loro produzione. La percezione diffusa è che - quando i cambiamenti strutturali sono gestiti correttamente - le innovazioni tecnologiche portano a luoghi di lavoro qualitativamente migliori e più sicuri.

Apparecchi di “tracciatura automatica” d’avanguardia collegano i loro dati in sofisticati algoritmi di valutazione del rischio per condividere informazioni ed esplorare modelli più ampi nell’analisi rischi occupazionali. L’aiuto tra utenti della nuvola di Internet sta diventando un modo per migliorare la propria sicurezza e salute sul lavoro e allo stesso tempo aiutare gli altri. Inoltre, la maggior parte del personale dirigente aziendale si avvale delle crescenti possibilità tecnologiche e dell’aumento della potenza e della gamma dei loro sistemi di monitoraggio. Naturalmente, all’inizio c’era

una grande riluttanza: erano necessarie molte discussioni, aggiustamenti e messa in sicurezza di “aree vietate” nella raccolta dei dati. È apparso evidente che c’è più fiducia quando si sa come un sistema monitorerà i dati, quali verranno raccolti e per quale scopo.

Sempre di più il lavoro viene coadiuvato da dispositivi indossabili e dalla realtà aumentata. Le applicazioni di tracciatura automatica aiutano i dipendenti a monitorare le loro risorse fisiche per evitare l’esaurimento e determinare quando è necessario un periodo di riposo più lungo. Questi dispositivi misurano, ad esempio, la variabilità della frequenza cardiaca, la pressione sanguigna, la glicemia e il sonno. In particolare, tengono traccia dei parametri fisici (e sempre più anche mentali ed emozionali) per lunghi periodi di tempo, rendendoli importanti aiuti per la definizione di interventi appropriati e tempestivi. La tecnologia aiuta anche a rivelare ciò che prima non era visibile. Le notifiche sensibili al contesto tramite “occhiali per realtà aumentata” (ARG in sigla, dall’inglese *augmented reality glasses*, ndr) si stanno diffondendo per molte attività e professioni. Ma, come spesso accade, la soluzione di ieri crea i problemi di oggi: un numero crescente di incidenti si riferisce alla distrazione causata dagli ARG, e questo è diventato un problema difficile.

2030

Molti studi condotti intorno al 2030 dimostrano che nell’ultimo decennio alcune regioni hanno livelli di SSL molto più alti di altri, a seconda del rispettivo stato dell’economia e della situazione del mercato del lavoro. Disparità analoghe possono essere osservate tra diversi settori e imprese. **Esiste un ampio spettro di norme, atteggiamenti, culture aziendali e pratiche relative alla SSL.** Questa proliferazione di svariati approcci è facilitata da una continua tendenza alla sperimentazione e alla diffusione di diverse “scuole di SSL”. Alcune sono orientate a favorire la resilienza dei lavoratori, mentre altre si concentrano sul miglioramento della qualità degli ambienti di lavoro. Alcuni datori di lavoro fanno affidamento su sostanze e processi naturali, mentre altri usano nuove sostanze “neurochimiche”, la nanomedicina, miglioramenti tecnici o

ingegneria cellulare. Il livello concreto di SSL potrebbe quindi variare ampiamente, dipendendo in larga misura dalla professione, dal datore di lavoro e dalla regione, dagli approcci preferiti e da altre circostanze. La disponibilità di “droghe prestazionali” sempre più potenti e di mezzi tecnici per il potenziamento dell’organismo rappresenta un ulteriore possibile accrescimento delle differenze, perché molti ne approfittano, mentre altri se ne tengono lontani. Dal momento che molti lavoratori non sono in grado o non sono disposti a tenere il passo con l’imperativo della “creatività” o lavorano in aree in cui sono richiesti solo “mansioni elementari”, **l’ineguaglianza sociale è aumentata in modo considerevole.** Allo stesso modo, la natura non giuridicamente vincolante di molte innovazioni riguardanti la SSL ha portato a varie forme di arbitrarietà. Tali crescenti disuguaglianze sono facilitate dall’aumento del divario tra datori di lavoro progressisti, con pratiche di SSL altamente innovative e partecipative, e quelli in ritardo rispetto allo “stato dell’arte”, per dirla con eleganza. Così, negli anni 2030, in quasi tutti i paesi dell’UE, le disparità occupazionali riguardo allo stato di salute, l’aspettativa di vita e gli anni di vita senza invalidità sono aumentate tra i lavoratori. Sotto una prospettiva più ampia, la disuguaglianza sociale generale sta aumentando in modo notevole. Le prestazioni per la vecchiaia, la malattia e la disoccupazione sono diventate in molti casi un problema privato e una parte crescente della popolazione semplicemente non può permetterselo.

Le rimozioni in aumento e alcuni enormi scandali hanno rimesso la questione della tutela di legge e della normativa tra le priorità della SSL. Come possiamo proteggere i lavoratori con potere negoziale debole e in ambienti di lavoro ad alto rischio? Come possiamo preservare la coesione sociale in una società altamente individualizzata? È diventato chiaro che è necessaria un’azione che controbilanci gli sconvolgimenti più gravi. Certamente, la moltiplicazione e la promozione di luoghi di lavoro sicuri e salubri è un processo di apprendimento continuo, e s’era molto dibattuto su quale livello di intervento statale fosse necessario per evitare le difficoltà sociali e consentire a tutti i lavoratori di partecipare ai progressi della SSL. Da allora, il livello di tutela e le norme

sono state ripristinate in aree in cui un approccio eccessivamente liberista si è dimostrato dannoso. Mentre l'attenzione si è concentrata sulla responsabilizzazione individuale, sono state introdotte ulteriori difese normative, specialmente nei settori in cui gli individui hanno poche opzioni e opportunità d'azione. Le ispezioni sul lavoro e le misure repressive sono di nuovo più frequenti. Le politiche pubbliche sono state ristrutturate e "aggiornate", mentre crescono molte iniziative private, così come il loro campo d'applicazione. Poiché la società se lo aspetta e poiché accresce la fiducia e l'impegno dei lavoratori, un sempre maggior numero di aziende si è attivamente impegnato in una vasta gamma di progetti sociali e culturali, come "centri di benessere urbano", laboratori di apprendimento, servizi sanitari e mense per i poveri nelle aree sociali critiche, il finanziamento di progetti di comunità locali, festival d'arte di strada e borse di studio per giovani autori. Molte persone sono personalmente impegnate in cause sociali. Sono sempre più numerosi coloro che non vogliono più attendere che i governi e le autorità pubbliche producano soluzioni e prendono invece l'iniziativa di cambiare la loro situazione personale.

Per la maggior parte della popolazione attiva, i rischi legati al lavoro fisico sono più o meno tutti passati alla storia dalla fine degli anni 2030. Naturalmente, ci sono ancora alcune imprese e settori in cui i lavoratori rimangono esposti a vari tipi di rischi fisici gravi. I politici e la pubblica opinione accettano tacitamente che i lavoratori migranti, i meno istruiti e i più anziani in condizioni di vita precarie svolgano lavori residuali, sporchi e ad alto rischio. Ma tutto sommato, **per la maggior parte dei lavoratori, i rischi di SSL sono tendenzialmente molto più mentali ed emotivi che fisici.** Le preoccupazioni di SSL riguardano quindi i problemi psicosociali e le loro cause. Nonostante sia stato un punto di riferimento importante per decenni e confermato come una questione rilevante da parte di una valanga di ricerche, il benessere psicosociale sul lavoro è in pratica stato trattato a lungo come un fattore di scarso rilievo, come un "beneficio aggiuntivo". Il costo reale e molto elevato degli ambienti lavorativi psicologicamente malsani era troppo spesso ignorato nella pratica quotidiana. Una delle

ragioni di questa negligenza è stata che prendere in esame seriamente il problema avrebbe comportato cambiamenti molto profondi, a partire dalla progettazione e dall'organizzazione del lavoro e sarebbe stato probabilmente più impegnativo, poiché la questione si sarebbe estesa ai paradigmi imperanti dell'elevata flessibilità e dell'aumento del fatturato.

In un mondo di ripetute e spesso fulminee discontinuità, forse lo strumento più importante è sviluppare atteggiamenti che consentano di accettare i cambiamenti. Il contenuto e i metodi dei programmi scolastici si sono notevolmente trasformati. Anche nell'educazione primaria, i bambini sono addestrati alle capacità decisionali, con una forte enfasi sulla resilienza e la forza mentale per far fronte alle incertezze e alle sorprese. Un gran numero di strumenti e risorse ludiche è disponibile in rete, progettati per rafforzare le capacità di esplorare, elaborare un pensiero positivo e avere una buona salute mentale.

Statisticamente, le persone cambiano la loro area professionale da cinque a sei volte nella vita lavorativa. È abbastanza comune per i 60enni tornare all'università per prepararsi a "fare qualcosa di completamente diverso". Lo sviluppo continuo delle proprie competenze e l'apprendimento attraverso una rete personale di colleghi e uomini o altri mezzi di apprendimento informale sono diventati molto comuni. Ma la preparazione della forza lavoro non riguarda solo le competenze professionali in senso stretto. La salute fisica, emotiva, mentale e spirituale deve essere mantenuta e sviluppata durante tutta la vita. L'aiuto della gente e la condivisione delle informazioni, i tutor e molte diverse "scuole di vita" aiutano le persone a realizzare pienamente il proprio potenziale.

Negli ultimi decenni è **cresciuta l'attenzione alla consapevolezza sul lavoro e alla sua capacità di contribuire al benessere generale.** Tuttavia, solo dal momento in cui i livelli di energia spirituale sono diventati misurabili in modo affidabile, la consapevolezza del lavoro diventa un'esperienza diffusa e, per molti, una giornata lavorativa comporta ora l'assunzione di diverse pause per riposare. Gli "esercizi di messa a terra" sono abbastanza comuni come modi per iniziare un incontro con i colleghi. I "campanelli della consapevolezza", che sono

individualmente regolabili, servono come promemoria per non dimenticare di fare regolarmente esercizio, riposo e bere qualcosa. Molti lavoratori pubblicano regolarmente i loro quotidiani livelli di energia spirituale e il modo in cui li hanno raggiunti.

2040

I lavoratori autonomi, provenienti da paesi diversi e che rispondono a contratti orientati ai risultati, dominano il mercato del lavoro nel 2040. Mentre alcuni ritengono che le loro condizioni di lavoro siano eccessivamente onerose, per la maggior parte sono soddisfatti del proprio lavoro e descrivono con passione in che modo sono organizzati i loro giorni lavorativi. Gli orari o i luoghi di lavoro fissi sono diventati rari, non solo per loro ma anche per il 45% dei lavoratori ancora impiegati a tempo indeterminato presso una singola azienda. **Il lavoro è diventato più modulato e variabile, spesso organizzato in complesse e geograficamente diverse catene di creazione del valore e in strutture di rete temporanee.** Le modalità di lavoro flessibili e le scelte individuali sono diventate la norma, in particolare quando il tempo e la posizione del servizio sono stabili a causa di circostanze lavorative (ad esempio nel settore dell'assistenza, della gastronomia o dei settori industriali tradizionali).

Spesso temuto, il cambiamento demografico si sta rivelando una grande opportunità per creare un lavoro più sicuro e più sano. Con la diminuzione della disoccupazione, il potere negoziale dei lavoratori è aumentato. L'invecchiamento della forza lavoro rende più urgenti i problemi legati alla salute; si chiede ai datori di lavoro di fare di più, nel contempo essendo pronti a fare di più da soli. Dal momento che le ambizioni materiali personali sono diminuite e altri valori sono diventati più importanti, c'è una considerevole differenza tra le età in cui si va in pensione. Mentre alcuni lavorano più a lungo (perché lo vogliono), altri si pensionano prima (perché possono permetterselo). Il risultato è che la durata media della vita lavorativa è cambiata molto poco. Moderati flussi migratori verso l'Europa aiutano un po' a mantenere in equilibrio le quote di lavoro e quelle non

lavorative della popolazione. In definitiva, la crescita della produttività basata sulla tecnologia, combinata con l'elevato capitale sociale europeo, ha portato a una situazione in cui una popolazione in calo non determina una contrazione della ricchezza.

Nel 2040, la maggioranza dei lavoratori è ampiamente connessa e quasi tutti si servono in un modo o nell'altro di analisi in tempo reale e di migliori tecnologie innovative. Ci sono enormi diversità nelle condizioni di lavoro, secondo i valori individuali, le preferenze e il valore di mercato del lavoro prestato, in combinazione con la cultura aziendale di un imprenditore. L'orario di lavoro varia ovunque dalle 10 a 60 ore settimanali. Prendersi un po' di tempo libero o addirittura un anno sabbatico può far seguito ad anni in cui si sono realizzati diversi progetti contemporaneamente.

L'impegno complessivo nel lavoro è significativamente più alto di 20 anni fa. L'equilibrio tra la vita e il lavoro non è più sotto la lente, poiché il lavoro è visto come una parte essenziale della vita. I fornitori di formazione, che offrono corsi come "Lo Zen del successo" o "Accrescere le riserve", stanno guadagnando popolarità. Tra i classici della saggiistica che godono di una popolarità diffusa ci sono titoli come "Impegno e creatività", "99 straordinari luoghi di lavoro", "Come essere felici comunque vada", "Trasparenza" e "Rivoluzione dall'interno all'esterno". Le persone coltivano piani individuali con nuovi propositi per il loro benessere. Ma certo, questo non è un mondo di pura "pace e armonia". È un mondo di scelta e di autonomia, ma anche con tanta miopia, individualismo, ignoranza e indifferenza, che spesso conducono ad ambienti di lavoro ad alto rischio. Molti lavoratori spingono le cose troppo oltre, arrivando a un esaurimento o a una profonda crisi professionale, per tanti un episodio della loro vita lavorativa. Molti ricorrono a tutor per ridurre lo stress e i conflitti interpersonali sul lavoro. Esiste un'ampia varietà di cure per domare questi "Icari impetuosi" presenti sul mercato e ci sono molti tipi d'aiuto. Ma in definitiva, **come affrontare il benessere, la salute e la sicurezza sul lavoro, rientra in larga misura nelle scelte e nella consapevolezza individuali.** In un modo o nell'altro, le persone si assumono la

responsabilità di cercare la loro felicità personale.

(*) Il fulcro della teoria è il concetto stesso di *nudge*, o *pungolo* in italiano. Richard Thaler e Cass Sunstein, nel loro libro *Nudge: La spinta gentile*, lo definiscono come “ogni aspetto nell'architettura delle scelte che altera il comportamento delle persone in modo prevedibile senza proibire la scelta di altre opzioni e senza cambiare in maniera significativa i loro incentivi economici. Per contare come un mero pungolo, l'intervento dovrebbe essere facile e poco costoso da evitare. I pungoli non sono ordini. Mettere frutta al livello degli occhi conta come un nudge. Proibire il cibo spazzatura no” (*ndt*).



*“Alcuni lavoratori devono farlo a modo loro;
senza rischi non c’è divertimento!”*

Scenario esteso

III.

Produttività ("Adattarsi al lavoro!")

"L'UE dovrebbe concentrarsi sull'adattamento alla globalizzazione e alla competitività globale." **William Hague**

"La gentilezza non aiuta a finire il lavoro." **Coco Chanel**

2020

La competitività economica dell'UE è sotto crescente pressione. Società che invecchia, mercati saturi e declino del potere d'acquisto interno, enormi sovraccapacità e poca innovazione in alcune industrie chiave, infrastrutture in stato desolato, un settore pubblico inefficiente in molte regioni dell'UE e, ultimo ma non meno importante, le conseguenze delle crisi del debito degli anni 2010, sono alcune delle ragioni per cui la quota UE del PIL mondiale si è ridotta continuamente negli ultimi anni. Tuttavia, rispetto alla media globale, la qualità della vita in Europa è ancora di buon livello. Le migliori auto sono ancora costruite in Germania e Londra rimane uno dei principali centri per i flussi dei capitali mondiali. Molte industrie europee in settori come le ICT, la robotica, i sistemi energetici, le "tecnologie pulite", la biotecnologia, la chimica, l'ingegneria meccanica e i prodotti alimentari - per citarne solo alcuni - sono ancora leader del mercato globale. Le

assicurazioni, il settore bancario e finanziario e altri servizi aziendali sono i pilastri dell'economia. Tuttavia, rimanere in cima alla classifica è diventato molto più difficile. Ciò vale non solo per le aziende, ma anche per i singoli lavoratori. Le massime prestazioni sono il punto di riferimento per tutti. Mentre la maggior parte dei datori di lavoro riconosce l'importanza della SSL, a causa del difficile clima economico vedono poche opportunità, di investire in ulteriori misure di prevenzione. **Questo è il mondo del "Cresci o scompaì"!** Le grandi aziende e gli investitori globali sono i giocatori dominanti. E la pressione alla fine della filiera si sta intensificando...

Il panorama aziendale nell'UE sta cambiando rapidamente. Un'ondata di fusioni e acquisizioni sta portando a grandi società e gruppi. La quota di compartecipazione alle entrate delle piccole e medie imprese si sta riducendo, semplicemente perché le dimensioni contano: spesso solo i maggiori attori hanno forza commerciale, adeguata logistica per la distribuzione, risorse per un'innovazione tempestiva e la possibilità di produrre a costi marginali minimi. Le grandi aziende ottimizzano i modelli di produzione globalizzati sfruttando fusi orari diversi e collegando le proprie unità innovative di ricerca e sviluppo e quelle di progettazione a siti di produzione a basso salario all'interno e all'esterno d'Europa. Regimi di libero scambio come CETA ¹, TTIP ² e i loro partner con altre regioni contribuiscono ulteriormente ai processi di concentrazione nel mondo delle imprese. Un accesso più facile ai mercati dell'UE per produttori e fornitori di servizi non UE, con requisiti di SSL molto più bassi, e l'aumento del volume degli investimenti esteri in Europa stanno anche cambiando la percezione degli attori nazionali. Inoltre, la "cooperazione normativa" con i partner commerciali spesso finisce per bloccare i miglioramenti nella regolamentazione della SSL. Le richieste di nuovi o più elevati livelli di SSL si confrontano regolarmente con accuse di protezionismo. Nella prima metà degli anni 2020, l'industria europea si trova quindi in un contesto di mercato **caratterizzato da una dura concorrenza, standard sociali più bassi e crescente pressione per una maggiore produttività.** In questa situazione, non solo l'introduzione di ulteriori norme di SSL, ma anche gran parte

della regolamentazione attuata nei decenni precedenti in questo campo sono percepite come fattori che inibiscono la crescita e la competitività. I responsabili politici vengono esortati a continuare con le iniziative di deregolamentazione per rendere l'economia europea ancora "più intelligente" e quindi compatibile con le condizioni del mercato globalizzato. SMARTREG³ e altri precedenti programmi per ridurre gli oneri normativi e superare altre barriere di mercato sono percepiti come passi "nella giusta direzione", ma non abbastanza. Questa posizione appartiene non solo alle organizzazioni dei datori di lavoro, alle forze liberiste del mercato e agli azionisti. Anche i governi socialmente orientati accettano requisiti di SSL inferiori come "male necessario" per evitare ulteriori perdite di posti di lavoro e delocalizzazioni. In questi anni, una serie di "patti per la competitività e la crescita" hanno segnato il dialogo sociale a livello UE, così come le dinamiche di contrattazione collettiva tra datori di lavoro e organizzazioni di lavoratori negli Stati membri o in settori specifici. Sebbene tutti i responsabili politici facciano del loro meglio per preservare i posti di lavoro esistenti e aumentare le prospettive di crescita economica, è un segreto di Pulcinella che alcuni settori aggirino sistematicamente le misure di controllo sanitario e di prevenzione che sono ancora obbligatorie per legge, almeno sulla carta. Quasi tutti i paesi dell'UE hanno recentemente ridotto i loro bilanci per l'applicazione della normativa sulla SSL e per le ispezioni del lavoro. È convinzione diffusa dei consigli di amministrazione delle grandi aziende che non sia possibile controllare se tutti i subappaltatori rispettino le norme. Per contro, le autorità pubbliche e i responsabili politici si concentrano nell'indicare i colpevoli e accusare alcune "pecore nere", punendo gli eccessi più gravi, orchestrati da avvincenti spettacoli mediatici. In alcuni casi sono state imposte sanzioni severe alle società che hanno ignorato i requisiti di sicurezza fondamentali. Come un cinico commentatore ha detto una volta, "la gogna e i processi farsa servono come sostituti del progresso reale e delle buone pratiche nel campo della SSL". Un'altra tendenza attuale riguarda l'espansione di quelle che sono chiamate "zone economiche speciali" (SEZ) nell'UE, dove le leggi nazionali ed europee hanno una validità limitata e i requisiti sono

più bassi. La giustificazione fondamentale per l'istituzione di una SEZ è creare un clima favorevole per attirare più investimenti dall'estero nei settori e nelle regioni in particolari difficoltà con la competizione globale.

Ma un ambiente normativo favorevole è solo una variabile nell'equazione dei costi. Per rimanere competitivi, i prodotti innovativi e la continua crescita della produttività sono fondamentali. Così i cicli del prodotto si accorciano, le nuove tecnologie vengono introdotte rapidamente (spesso tramite prove ed errori, senza una sufficiente conoscenza dei loro potenziali nuovi rischi) e le misure per migliorare la produttività della forza lavoro sono intensificate. L'introduzione di nuovi processi tecnologici è normalmente realizzata con una formazione propedeutica direttamente "sul posto di lavoro", in situazioni in cui i dipendenti di fatto fungono da "cavie", come metodo per arrivare a esperienze e norme adeguate. L'Internet delle cose e altri processi di automazione si stanno espandendo a un ritmo mozzafiato. Ogni volta che si dimostra efficace in termini di costi, le mansioni svolte dai lavoratori vengono automatizzate, determinando una rilevante perdita netta di posti di lavoro e un aumento della disoccupazione nell'UE. Nuove forme d'interazione uomo-macchina costituiscono i restanti luoghi di lavoro. In molti casi questo riduce i rischi, rendendo il lavoro più sicuro. Ma troppo spesso **mancano risorse e consapevolezza su come affrontare i nuovi rischi che emergono da queste innovazioni tecnologiche.**

Tuttavia, la salute della forza lavoro è vista come una leva importante. Programmi incentivanti su misura per promuovere l'idoneità dei dipendenti diventano popolari. La salute è vista come un problema di gestione chiave per migliorare le prestazioni aziendali. La domanda è come convincere i dipendenti a fare uno "sforzo in più". Mentre sostenibilità, benessere e "lavoro di qualità" rappresentano obiettivi a lungo termine, i risultati a breve termine sono all'ordine del giorno. La percezione diffusa è che ogni euro speso da un'azienda per misure di SSL deve ripagare, in un futuro non troppo lontano. Di fronte ai costi crescenti dovuti a luoghi di lavoro insalubri e a un'elevata densità del lavoro, **molti manager considerano la "creazione di resilienza",**

l'“allenamento della forma fisica” e altre misure riguardanti la salute come strumenti importanti per promuovere la produttività e la competitività. In assenza di linee guida e requisiti di legge, molte aziende intensificano i loro sforzi per la SSL. Immediatamente i manager creano soluzioni ragionevoli, che vengono ridotte a norme; quindi si prendono misure per garantire che tutti i dipendenti vi aderiscano. Il risultato è che crescono i divari nel modo in cui i datori di lavoro affrontano la salute e la sicurezza sul lavoro. Molti elaborano istruzioni e linee guida dettagliate con l'obiettivo di ridurre gli incidenti e le assenze per malattia, e quindi i costi. Alcuni introducono sistemi di valutazione con punteggi personalizzati regolarmente controllati. Gli individui identificati come “lavoratori non sicuri” sono soggetti a sanzioni graduate. Sta diventando abbastanza normale per i lavoratori operare con rigide istruzioni su come svolgere il proprio lavoro quotidiano. Devono sottomettersi a norme e parametri rigorosi. Gli operai non sono gli unici colpiti. Anche i manager sono sotto pressione per rispondere alla concorrenza, realizzare i rendimenti attesi e aumentare il fatturato, e allo stesso tempo agire pienamente in conformità con le regole aziendali. Alcuni datori di lavoro attuano estese “politiche di lavoro salubre”, vietando abitudini e comportamenti non salutari, anche oltre l'orario di lavoro. Un impegno a non fumare e bere alcolici fa spesso parte di un contratto di lavoro. Tuttavia, gli stimolanti dell'umore e gli stupefacenti sul posto di lavoro rimangono diffusi e sono spesso tollerati. I dipendenti sovrappeso devono impegnarsi in attività quotidiane per ridurlo. Le mense aziendali servono cibo appropriato, ma in pratica spesso non c'è tempo sufficiente per fare un pasto adeguato. I media criticano le aziende che ostacolano ogni tipo di “piacere edonistico” per motivi di salute, incoraggiando al tempo stesso i loro dipendenti a ricorrere ad ausili permessi dalla legge e ad altri mezzi tecnici per aumentare il rendimento. La sorveglianza delle prestazioni lavorative (e dello stile di vita personale) diventa onnipresente. In tutti i paesi dell'UE, come dimostrano diversi sondaggi, i bassi livelli di autonomia, combinati con ambienti dalle forti aspettative e un'alta densità del lavoro, sono ulteriormente aumentati, insieme con

frustrazione, stress e malattie psicosociali. Molte aziende reagiscono a queste scoperte estendendo i loro sistemi di ricompensa. Ogni volta che i dipendenti contribuiscono al successo aziendale, ottengono la “carota”. Molte aziende introducono incentivi; ad esempio, meno di tre giorni di congedo per malattia vengono ricompensati annualmente con un bonus. Vengono attuate tecnologie di miglioramento per accrescere le prestazioni dei lavoratori e massimizzare - o addirittura integrare - le loro potenzialità. Si fanno più sfocati i confini tra il corpo umano e le “maggiorazioni” tecniche. Sempre più i parametri di riferimento dei “capilista” e le “migliori prestazioni” nel campo della SSL influenzano le decisioni di gestione.

Nei settori in cui i lavoratori altamente qualificati sono rari e ricercati, livelli elevati di SSL sono usati come un vantaggio competitivo per attrarre “quelli bravi”. Per questi lavoratori, piani sanitari individualizzati e servizi esclusivi sono prassi corrente. Gli impianti per il benessere sul posto di lavoro e l'accesso a servizi sanitari di alta qualità sono quindi sempre più uno *status symbol* per i lavoratori migliori ai piani superiori. In molte “culture progressiste”, la giornata lavorativa inizia con esercizi collettivi di equilibrio mentale e concentrazione. Maratone aziendali e altre competizioni sportive sono molto comuni, ma la partecipazione è spesso obbligatoria. Le aziende pagano per gli impianti di miglioramento delle prestazioni dei loro dipendenti e per il congelamento degli ovuli delle loro giovani donne più promettenti. L'utilizzo di possibilità tecnologiche per ritardare la gravidanza di pochi anni o l'impiego di una madre surrogata sono diventati per molte donne modi normali di bilanciare le esigenze di vita con quelle di lavoro. A loro volta, possono contare sul supporto dell'azienda per sviluppare le loro potenzialità professionali.

Almeno in confronto con le norme internazionali, c'è ancora molta legislazione in materia di SSL. Ma **il potere aziendale e il lobbismo hanno un'influenza più forte rispetto al passato.** Mentre il ruolo delle politiche pubbliche e del quadro normativo per la SSL è diminuito, il mondo delle imprese è diventato la forza trainante per la definizione degli standard di lavoro. Le politiche aziendali definiscono e valutano il comportamento, la produttività e la sicurezza sul posto di lavoro. In molti casi, le

aziende agiscono come stati, stabilendo norme etiche e le proprie politiche e “giurisdizioni interne”. Spesso provvedono alle infrastrutture di sostegno per la vita e la forma fisica dei loro dipendenti (per i più privilegiati queste disposizioni si estendono alle loro famiglie). Non è una coincidenza che la letteratura manageriale sempre di più tratti di “nuovi” approcci alla leadership e che questi manuali spesso prendano a prestito dal linguaggio militare. Un libro eccezionalmente popolare in questi anni è: *Alti comandi - Come migliorare la forza di combattimento della tua manodopera*. In effetti, la gestione è tornata a essere più gerarchica, spesso dispotica, mentre la consultazione dei dipendenti sui problemi di SSL è diventata sempre più un’eccezione. Un motivo comune degli innumerevoli “nuovi approcci” alla gestione delle risorse umane è: “più dati, più controllo”. Le aziende stanno quindi raccogliendo ogni bit di dati disponibili. **L’accesso ai dati personali dei dipendenti e dei candidati è facile per effetto della disponibilità delle informazioni e della scarsa regolamentazione della privacy.** Inoltre, i datori di lavoro controllano i lavoratori e i luoghi di lavoro in tempo reale. Nella maggior parte delle aziende è diventato normale obbligare i dipendenti a indossare tesserini elettronici pieni di sensori che raccolgano dati sulle loro prestazioni lavorative, sui movimenti e sull’attività alle loro interfacce e così via. I dirigenti hanno accesso in tempo reale al flusso di lavoro dei propri dipendenti per valutare le loro prestazioni. In un numero crescente di luoghi di lavoro, queste valutazioni vengono eseguite da algoritmi. Nel rilevare lo scarso rendimento, una voce virtuale ammonisce il dipendente. Per alcuni compiti i lavoratori devono indossare “abiti potenziati” che attivano movimenti corretti nel caso di qualsiasi deviazione. Alcune aziende stanno sperimentando il monitoraggio delle immagini facciali dei lavoratori per rilevare le micro-espressioni che forniscono suggerimenti sugli stati d’animo e sul grado d’impegno dei loro dipendenti. Nel caso dei lavoratori dei servizi a contatto diretto con i clienti, anche le espressioni facciali vengono monitorate per garantire che agiscano conformemente alle “linee guida sulla gentilezza” dell’azienda. Un sorprendente effetto collaterale del “monitoraggio della gentilezza” è stato un netto aumento delle

“depressioni obbligatorie legate al sorriso” (DOLS). Alcune aziende hanno risposto rapidamente, rimuovendo dai luoghi di lavoro i loro traccianti di gentilezza.

2030

Di pari passo con la crescente aspettativa di vita, quella lavorativa media è aumentata in tutti gli stati membri dell’UE. Le politiche e la legislazione sono concepite per motivare le persone a lavorare più a lungo, fino e oltre l’età di legge del pensionamento. Per compensare gli effetti del cambiamento demografico e salvaguardare la redditività dei sistemi pensionistici, le pensioni sono state tagliate più volte negli ultimi anni. La durata media settimanale del lavoro è stata aumentata a 44 ore nella maggior parte dei paesi dell’UE.

Un’ulteriore strategia per affrontare le conseguenze dell’invecchiamento e del calo delle società europee è il graduale sviluppo di una politica comune in materia d’immigrazione, concepita per attirare lavoratori qualificati dall’estero. Un effetto collaterale del crescente reclutamento di lavoratori di origine straniera e del numero in aumento di residenze aziendali per tali lavoratori è che molti non sentono più una forte appartenenza ai sistemi politici dei rispettivi paesi ospitanti. In molti casi si sentono invece più legati all’azienda per cui lavorano. Lo stesso vale per molte collaboratrici domestiche. **Sempre più aziende forniscono “servizi pubblici” per i propri dipendenti** (ad es., alloggio, consulenza legale, servizi sanitari, strutture ricreative, palestre, assistenza all’infanzia e agli anziani, eventi culturali ecc.), rafforzando il fenomeno della “patrie aziendali”. Nessuno vuole perdere i privilegi legati all’essere parte dell’azienda.

Come tendenza generale degli anni 2030, la regolamentazione della SSL è diventata più diversificata e frammentata nell’UE. Mentre gli standard rimangono relativamente alti nelle regioni in crescita (più per effetto delle forze del mercato e dell’economia che per forti istituzioni pubbliche), essi si stanno erodendo in periferia. Sulla scia di esempi precoci come l’industria tessile cinese intorno alla città italiana di Prato o parti del settore agricolo nella Costa del Sol spagnola, in alcune regioni europee sempre più stanno emergendo poli in cui gli immigrati privi di

documenti sono impiegati in lavori non denunciati e senza alcun diritto. Nonostante condizioni di lavoro estremamente insalubri, le autorità pubbliche spesso tollerano queste economie ombra locali. Molti lavoratori privi di documenti continuano a credere nel sogno europeo e sperano di ottenere presto un lavoro migliore.

Nel complesso, i governi, a livello nazionale o a livello UE, si sono indeboliti. La maggior parte dei consigli di amministrazione delle società considera la partecipazione dei lavoratori come troppo lenta, costosa e inefficace per far fronte a un'attività economica di successo in un contesto di mercato turbolento. Di conseguenza, i rappresentanti dei lavoratori hanno pochissima influenza sulle pratiche aziendali di SSL. La maggior parte delle aziende soddisfa solo requisiti minimi di partecipazione dei lavoratori e un'eventuale consultazione o cogestione sostanziale sulle questioni riguardanti la SSL sono un'eccezione. In pratica, i rappresentanti della sicurezza agiscono spesso come frustini del padrone. **Le relazioni tra datori di lavoro e sindacati sono diventate conflittuali o persino antagonistiche.** Alcuni sindacati cercano il confronto con i datori di lavoro e le autorità pubbliche per contrastare il declino e il continuo ridimensionamento dei loro diritti, ma non sono in grado di invertire la tendenza. Nel frattempo, nella maggior parte delle aziende, la partecipazione sindacale è associata a sanzioni di natura più o meno sottile.

La forza fisica e mentale sono requisiti chiave per la valutazione quando si deve coprire un posto vacante. Solo i candidati idonei hanno la possibilità di ottenere il lavoro. Una documentazione sanitaria completa è diventata parte importante di ogni candidatura. Molti datori di lavoro in precedenza temevano l'assenteismo. Ma il "presentismo" è ormai endemico e un problema serio in molte aziende, con molte persone che vanno a lavorare nonostante siano malate. Fanno finta di essere in forma e in salute quando dovrebbero riposare, mettendo così a rischio se stessi e gli altri. Le persone ricorrono a tutte le innovazioni tecnologiche utili per migliorare la loro forma fisica complessiva, la capacità di apprendere e svolgere compiti, di lavorare in condizioni estreme e soprattutto di lavorare in età avanzata. Per quanto riguarda la SSL, la convinzione diffusa è che sia prima di

tutto una questione di comportamento individuale. I dipendenti con abitudini non "consone al sistema" attirano l'attenzione del servizio sanitario di un'azienda e, se non cambiano, rischiano di perdere il lavoro.

Alla fine degli anni 2030, alcune innovazioni rivoluzionarie nel campo della neurobiologia e della biologia di sintesi raggiungono il mercato: chip di potenziamento della memoria, chip di conoscenza, chip che accrescono la velocità mentale e chip che stabilizzano le emozioni sono sempre più ampiamente utilizzati per aumentare la produttività e rimanere in forma. Naturalmente, ci sono anche rischi emergenti ed effetti collaterali associati a queste tecnologie. Poiché la loro valutazione e gestione, a parte alcune norme e obblighi essenziali, sono in larga misura su base volontaria, le aziende devono determinare i livelli di rischio accettabili. **La valutazione del rischio è diventata principalmente un'analisi costi-benefici**, con una forte attenzione a evitare incidenti e richieste di risarcimento.

Di conseguenza, l'organizzazione del lavoro è diventata - come tendenza dominante - molto più autoritaria. Ed effettivamente, regole chiare, sorveglianza permanente e sanzioni per salvaguardare il rispetto delle norme hanno portato a un considerevole declino degli infortuni sul lavoro. Ciò non impedisce che, quando accadono incidenti, è spesso la vittima a essere incolpata e, nella maggior parte dei casi, un lavoratore non ha i mezzi finanziari per vincere una causa contro il suo datore di lavoro.

In questo contesto di condizioni economiche turbolente e difficili e di profondi cambiamenti tecnologici, i rischi a lenta insorgenza sono spesso trascurati. Questi angoli bui sono aggravati da una giurisdizione che agisce solo sulla base di regolamenti non troppo ambiziosi, incentrati sull'evidenza. Le innovazioni tecnologiche sono molto più veloci dell'evoluzione normativa e resta molto scarsa l'applicazione della regolamentazione esistente, delle soglie e dei requisiti minimi per i rischi per la salute sul lavoro. Per molti aspetti, i regolamenti aziendali stanno sostituendo la legislazione statale. Spingere e pungolare i dipendenti a essere altamente produttivi è considerata una competenza cruciale per la gestione.

Negli anni precedenti, la quota europea del PIL mondiale è diminuita in modo considerevole. Molte branche e industrie non sono più in grado di tenere il passo con i loro concorrenti nelle dinamiche economie asiatiche. Di conseguenza, alcune grandi società, ex ammiraglie della flotta dell'UE sui mercati globali, hanno chiuso o sono ora di proprietà di investitori stranieri. Molte industrie sono vittime del proprio successo. I forti aumenti di produttività e la crescita limitata della domanda hanno portato a sovraccapacità, che a loro volta hanno comportato ristrutturazioni spesso dolorose. In larga misura, le aziende hanno sostituito le entità politiche e le comunità. Lo status nella vita delle persone dipende molto dalla "tribù" (cioè l'azienda) cui si appartiene. Molti dipendenti devono imparare che le imprese non sono entità così stabili. Mentre l'acquisizione da parte di una nuova società madre potrebbe non solo modificare il logo all'entrata, ma anche l'intera cultura aziendale cambierà, alcune volte in meglio, altre in peggio.

2040

La maggior parte dei lavoratori ha interiorizzato l'ansia da prestazione. Per paura di essere allontanati, evitano di dar segni di debolezza, preferendo manipolarsi con pasticche e intrugli pur di soddisfare le aspettative. Invece di rispettare i limiti delle capacità fisiche e mentali, l'obiettivo è estendere i confini, sempre di più. **Il credo del risultato pervade le scuole.** I sistemi educativi sono diventati molto segregazionisti. Molte imprese hanno creato le loro "scuole aziendali" per i figli dei propri dipendenti. Ciò, a prescindere dal fatto che siano una scuola statale o una aziendale, una disciplina, compiti e scadenze chiaramente definiti e ambienti di apprendimento competitivi, i fattori idonei a preparare effettivamente gli studenti alla vita lavorativa. Studenti di grande talento ricevono borse di studio nelle scuole più prestigiose. I critici ritengono che il nostro sistema educativo si sia trasformato in un insieme di centri di valutazione, con un'istruzione ridotta a un unico imperativo: "sviluppa la tua forma fisica, migliora le tue prestazioni"!

Nel 2040, c'è un abisso tra la propaganda e la realtà quotidiana. Le imprese progettano i propri slogan

pubblicitari, come "sicurezza attraverso l'eccellenza" o affermando di essere una "azienda sana". Hanno le proprie regole, unità di monitoraggio della salute e sistemi sanzionatori. Mentre alcuni datori di lavoro aumentano gli investimenti in misure di prevenzione per la SSL, c'è in generale un netto calo delle risorse disponibili in questo campo. Le politiche assicurative sono viste come puri strumenti per aggirare il rischio di inaffidabilità. Per lo più i servizi di prevenzione sono organizzati internamente e, in linea con le disposizioni di gestione, il controllo del rispetto delle regole da parte degli operai è il loro compito principale. Qualsiasi nuova misura di prevenzione deve essere economicamente vantaggiosa. Il dialogo sociale e la contrattazione collettiva hanno perso la loro rilevanza. I comitati aziendali e altre forme di partecipazione dei lavoratori a livello d'impresa sono stati degradati a canali di comunicazione. La direzione definisce le regole e le politiche, i dipendenti scontenti sono liberi di cercarsi un altro lavoro.

Il numero di malattie legate al lavoro - esaurimenti, infarti, ictus, abusi, ansia, depressioni e persino suicidi - è aumentato drasticamente negli ultimi anni. Per troppo tempo in molte parti della società sono state trascurate le conseguenze del deterioramento degli ambienti di lavoro. I lavoratori più anziani, in condizioni di salute debole o con malattie croniche, spesso vivono al di sotto della soglia di povertà. Le reazioni all'insicurezza permanente e alla pressione sempre crescente per eseguire le prestazioni variano notevolmente. Molti si ritirano nei loro accoglienti mondi virtuali, ma ci sono anche i dipendenti che segnalano casi illeciti di situazioni estremamente insalubri nei loro luoghi di lavoro. Mentre tanti lavoratori continuano a seguire il mantra del "Devo lavorare di più", altri non vogliono più subordinare le loro vite a un'etica del lavoro che giudica la dignità dell'uomo solo sulla base della produttività economica. Alcuni sono alla ricerca di alleati. Un fenomeno recente è la formazione di "sindacati clandestini" in tutta Europa. Il loro obiettivo, all'inizio, è fornire aiuto ai gruppi più vulnerabili e precari. Solo pochi, spesso quelli personalmente colpiti, s'impegnano inizialmente in queste imprese disperate. Ma con il tempo, sempre più persone si uniscono, creando così una reale prospettiva di cambiamento.

¹ L'accordo economico e commerciale globale (*CETA*) è un trattato tra l'UE e il Canada entrato in vigore in via provvisoria il 21 settembre 2017. Il CETA, prima di entrare pienamente in vigore, dovrà essere approvato dai parlamenti nazionali e, in alcuni casi, anche da quelli regionali dei paesi dell'UE (*ndt*).

² Partenariato transatlantico per il commercio e gli investimenti (in inglese *Transatlantic Trade and Investment Partnership*, TTIP). È un accordo commerciale di libero scambio in corso di negoziato dal 2013 tra l'Unione europea e gli Stati Uniti d'America (*ndt*).

³ Nome immaginato dagli estensori del presente scenario per un Regolamento UE volto a rendere più competitiva la sua economia ("più intelligente" come poco sopra definita) (*ndt*).



*“Non possiamo permetterci di pensare a lungo termine;
dobbiamo raggiungere gli obiettivi!”*

Scenario esteso

IV.

Protezione

“La salute dei cittadini è il bene più grande che un paese possa avere.”

Winston S. Churchill

“Invero, quando esaminiamo tutte le prevedibili difficoltà che minacciano la sopravvivenza della civiltà industriale, è difficile vedere come il raggiungimento della stabilità e il mantenimento della libertà individuale possano essere resi compatibili.” Harrison Brown

2020

I primi anni 2020 sono caratterizzati dal susseguirsi di una crisi dietro l'altra. Nel periodo successivo alla crisi del debito europeo, l'inflazione è aumentata in modo consistente, alimentata dagli alti prezzi del petrolio, del gas e di altre importazioni. Gli oneri gravanti sul debito non lasciano alle autorità pubbliche molti spazi di manovra, costringendole a tagliare i budget e a condurre una politica economica restrittiva. In alcuni paesi dell'UE, la recessione è diventata permanente. Con lo scoppio della bolla del mercato azionario del 2022, un gran numero di compagnie di assicurazione e fondi pensione privati sono falliti. Molti della generazione del baby-boom stanno rinunciando al pensionamento e continuano a lavorare oltre i sessant'anni. L'acuirsi dei problemi economici e sociali ha contribuito alle vittorie elettorali di alleanze di estrema sinistra e di destra, mettendo sotto pressione i partiti ufficiali. In alcuni paesi, i conflitti etnico politici si sono intensificati. Inoltre, la pressione sull'ambiente è aumentata, così come i conflitti globali sulle risorse naturali. La gente si sente turbata ed esausta.

L'esperienza di questa instabilità e le turbolenze a cascata hanno portato a un cambiamento delle prospettive. Ciò che la maggior parte persone vuole è un minimo di sicurezza per sé e le proprie famiglie. La stabilità è vista come più importante della libertà e delle scelte individuali. Una tendenza generale è l'erosione di fiducia nei mercati, nella loro capacità di dare soluzione ai problemi incalzanti. Per evitare un'eccessiva assunzione di rischi da parte di singoli attori economici, le leggi sono state inasprite e i meccanismi di controllo rafforzati. Affrontare la crisi e i profondi cambiamenti strutturali - e trattare equamente i cittadini nelle nuove difficoltà - è ciò che la gente si aspetta dai governi. Dopo decenni di crescente individualizzazione e privatizzazione, gli interessi della comunità attirano maggiore attenzione e riguadagnano influenza. Di conseguenza, la politica sta lentamente acquistando più autorevolezza. Oltre alle riforme sociali ed economiche, un altro fatto accolto con favore è il rapido contenimento delle epidemie che si verificano più frequentemente negli ultimi anni. I sondaggi mostrano regolarmente che la sicurezza, uno stato forte e qualcuno che si prende cura della sua protezione è ciò che la maggior parte gente sta cercando.

Per diverse ragioni, le politiche sanitarie sono diventate una priorità assoluta nell'agenda politica. In primo luogo, il declino della qualità dei sistemi sanitari è stato visto come un indicatore chiave delle crescenti divisioni sociali. Ma non solo è peggiorata la sanità pubblica, anche la spesa sanitaria è andata fuori controllo. Un fattore chiave per l'aumento dei costi sanitari è l'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento delle malattie croniche. Inoltre, per effetto di continue innovazioni tecnologiche, le cure stanno diventando più costose. Le migliori terapie e profilassi non sono alla portata di tutti e ciò crea dilemmi personali strazianti in cui devono essere prese decisioni difficili. Alcuni trattamenti e cure molto costose sono già stati rimossi dalla normale copertura sanitaria. Per salvaguardare la previdenza sociale e i sistemi pensionistici, l'innalzamento dell'età pensionabile di legge è considerato necessario. **Le possibilità d'impiego per i lavoratori anziani stanno diventando una preoccupazione fondamentale.** I

problemi di salute legati al lavoro sono sotto la lente nei dibattiti pubblici. L'impressione dominante è che il lavoro malsano o ad alto rischio non deve più essere tollerato, poiché i suoi costi sono sostenuti dalla società nel suo complesso. Alti livelli di SSL sono all'ordine del giorno. Questa tendenza è sostenuta da dati e risultati delle migliori ricerche sui rischi a lungo termine di molte sostanze e processi, che in precedenza non erano sufficientemente noti o erano stati semplicemente ignorati finché non scaturivano prove scientifiche conclusive. Passo dopo passo, le priorità si stanno spostando dai meri aumenti di produttività a condizioni di lavoro sicure e salubri, dal miglioramento della competitività a breve termine alla stabilità e all'osservanza delle regole.

A causa delle limitate prospettive economiche in molte regioni dell'UE, il 2020 vede crescenti flussi migratori di giovani lavoratori. Molti cercano migliori opportunità nelle regioni centrali dell'UE o in economie dinamiche in altri paesi. Ciò porta a sua volta a carenze di figure professionali qualificate in molti settori e regioni e a nuovi squilibri demografici. I governi cercano di compensare questo fenomeno istituendo ulteriori programmi di sviluppo delle competenze e inserendo persone con disabilità o malattie croniche nel mercato del lavoro. Un'altra priorità è aumentare ulteriormente la partecipazione delle donne al mondo del lavoro. L'obiettivo generale è raggiungere un tasso di occupazione considerevolmente più alto.

Dopo anni di elevata volatilità e crescente penuria di competenze, le imprese sono interessate alla stabilità economica e anche alla gestione sostenibile delle risorse umane e a buoni livelli di SSL. Insieme ai sindacati, gli imprenditori prendono l'iniziativa e diventano una forza trainante nel dare priorità alle questioni della SSL e nell'affrontarle adeguatamente. Le organizzazioni dei datori di lavoro e dei dipendenti lavorano di pari passo, collaborando con i governi nazionali e l'UE per migliorare la qualità del lavoro. Gli Stati membri sfruttano al massimo i fondi europei per migliorare le loro politiche nazionali in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Molti datori di lavoro introducono programmi sanitari speciali per favorire l'impiego dei lavoratori anziani e disabili. Inoltre, i programmi aziendali per altre

misure di SSL ricevono più sussidi statali. Le priorità di finanziamento riguardano la prevenzione, la responsabilizzazione e un'azione tempestiva per ridurre gli infortuni o le malattie legate al lavoro, le terapie costose e le giornate di lavoro perse. I sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro contribuiscono con la loro esperienza al processo legislativo, esercitando un'influenza rilevante sulle nuove iniziative legislative. Il dialogo tripartito tra governi, rappresentanti delle imprese e dei lavoratori è quindi uno strumento importante per il coordinamento e l'informazione reciproca.

I governi e le istituzioni dell'UE introducono soglie rigorose per l'inquinamento ambientale e l'esposizione a sostanze pericolose e alle radiazioni. In tutti i paesi dell'UE, la denuncia e l'indennizzo delle malattie professionali diventano obbligatori. L'inosservanza della normativa è punita severamente e, insieme all'introduzione di una responsabilità estesa, assicura che tutte le imprese rispettino le regole. I datori di lavoro accettano e spesso persino appoggiano queste misure politiche, perché vogliono evitare la concorrenza nel campo della SSL. Molte aziende rafforzano ulteriormente le unità per il controllo dell'applicazione delle regole e delle misure interne e premono anche per politiche commerciali dell'UE che impongano agli importatori di beni e servizi requisiti di lavoro elevati. Diversi partner commerciali dell'UE si lamentano di una nuova "ondata di protezionismo" proveniente dagli Stati membri e dalla Commissione europea. **Le discussioni sulla SSL sono diventate elementi di conflitto importanti nel commercio internazionale.** In molti altri settori alla fine degli anni 2020 si osserva una ripresa delle barriere commerciali. Insieme agli effetti contraenti sul commercio a lunga distanza, dovuto agli alti prezzi del carburante, queste misure portano a un certo grado di de-globalizzazione e rafforzamento dei blocchi economici regionali.

Per salvaguardare il rispetto delle regole e spinti dalle innovazioni tecnologiche, stanno emergendo sistemi di monitoraggio digitale di vasta portata. È stata creata una banca dati sulle esposizioni lavorative per tutta l'UE, contenente informazioni sull'esposizione dei singoli lavoratori durante la vita lavorativa e collegata al monitoraggio digitale in loco 24 ore su 24. Archivi digitali di alta qualità,

immediatamente disponibili in Internet, misurano ogni aspetto quantificabile della giornata di lavoro in tempo reale. L'analisi statistica serve come base importante per lo sviluppo e l'ulteriore legittimazione di misure politiche. **Le norme e le procedure per la valutazione del rischio a livello aziendale sono oggetto di armonizzazione su scala Ue.** Le agenzie governative definiscono e varano norme di valutazione del rischio, basandosi su dati, ricerche empiriche e algoritmi, e obbligano i datori di lavoro ad adoperarsi maggiormente al fine di evitare prassi altamente rischiose. Alcuni criticano il fatto che ci si concentri su rischi e norme quantificabili e monitorabili e che i rischi psicosociali e altri fattori difficili da identificare non stiano ricevendo sufficiente attenzione. Un altro problema, la "sfida della lepre e della tartaruga", risiede nel fatto che i processi normativi restano spesso molto indietro rispetto ai mutamenti tecnologici e ai nuovi rischi che li accompagnano. I cambiamenti nei siti di produzione sono in molti casi più rapidi di quanto i legislatori riescano a farvi fronte. Tuttavia, le autorità statali stanno definendo protocolli di certificazione completi. Quasi ogni procedura di lavoro deve essere certificata da organismi certificatori indipendenti e le aziende devono rinnovare i loro attestati ogni pochi anni o perdono la licenza d'esercizio. Inoltre, ogni datore di lavoro è tenuto a consultarsi regolarmente con i servizi pubblici di consulenza di medicina del lavoro. Anche la frequenza delle ispezioni sul lavoro è aumentata in modo rilevante. Per essere in grado di svolgere correttamente i loro compiti, il numero degli ispettori è aumentato costantemente negli ultimi anni e, tramite corsi regolari, sono aggiornati sulle normative vigenti. Le squadre d'ispezione del lavoro dispongono di informazioni dettagliate sui dati sanitari di un'azienda, sui controlli e sui problemi precedenti riguardo ai risultati in SSL. Nella maggior parte dei casi, i controlli in loco non sono più necessari, poiché molte operazioni sono monitorate automaticamente e i relativi dati sono disponibili online. Ciò consente agli ispettorati del lavoro di effettuare molti più controlli. Le violazioni ripetute portano a sanzioni rigide.

Col passare del tempo, a seguito dell'introduzione di nuovi requisiti di legge, le misure e le procedure di SSL sono

diventate molto più specifiche e dettagliate (ad esempio, per le ispezioni e l'assicurazione). Sono aumentate le segnalazioni obbligatorie e quindi si è accresciuto il lavoro di documentazione per tutti gli interessati. Le banche dati stabilite per legge rappresentano una lettura obbligatoria per ogni manager ed è un compito enorme prepararsi su tutta la nuova legislazione in fase di elaborazione. Crescono in modo simile anche per i lavoratori le liste di controllo e gli obblighi di documentazione.

I datori di lavoro e i dirigenti sono ritenuti responsabili dell'osservanza di tutte le norme. Ma per adempiere gli obblighi in modo esauriente ed evitare possibili richieste di risarcimento, essi trasferiscono molti adempimenti ai dipendenti imponendo loro regole severe. Di conseguenza, non solo l'arena politica è diventata recentemente più autoritaria, ma anche l'organizzazione del lavoro nelle aziende. **I manager stanno sempre più oppressivi e usano il "comando e controllo" nei confronti dei dipendenti** per ridurre i costi della tutela della salute, adempiere ai loro obblighi ed evitare sanzioni.

Seguire le corrette procedure è diventato un compito regolato e controllato per ogni lavoratore. Il comportamento ad alto rischio non è minimamente tollerato: l'eliminazione delle cause delle potenziali inosservanze è parte integrante di qualsiasi valutazione del rischio. Le liste di controllo in tempo reale (e le segnalazioni in caso di violazione anch'esse in tempo reale) aiutano i lavoratori a evitare errori e quindi rischi. Man mano che l'organizzazione del lavoro diventa più gerarchica e la consultazione e partecipazione dei lavoratori diminuiscono, le autorità nazionali in molti modi sostituiscono i sindacati, i comitati aziendali e altre rappresentanze dei lavoratori. Più che in passato, la responsabilità di buone condizioni di lavoro spetta quindi allo Stato, anche perché i lavoratori in molti settori sono troppo disorganizzati per avere una forte voce che li unisca. Ciononostante, mentre la contrattazione collettiva e il dialogo sociale sono diminuiti, i sindacati, i comitati aziendali e i rappresentanti della sicurezza agiscono sempre più come "cani da guardia", informando e attirando l'attenzione dei manager e dei datori di lavoro su situazioni in cui le disposizioni di legge o gli standard non sono rispettati. È diventata allora una regola che maggiore è il

numero di infortuni o di assenze per malattia in un'azienda, maggiore è il numero di rappresentanti alla sicurezza da impegnare. Inoltre, quando alcuni parametri di riferimento non vengono soddisfatti, i datori di lavoro devono versare somme aggiuntive ai fondi nazionali per la SSL.

A causa della nuova legislazione in materia di tutela del licenziamento, la sicurezza del posto di lavoro è migliorata. I contratti di lavoro atipici sono diventati molto meno frequenti. Disposizioni speciali garantiscono che non siano utilizzati eccessivamente i dipendenti più anziani e le persone con malattie croniche e che siano messi in grado di svolgere i compiti loro assegnati. Norme rigorose garantiscono che non si superi il tempo massimo di lavoro stabilito dalla legge. Gli straordinari continui sono diventati l'eccezione. **L'uso di robot e di "indumenti elettrici potenziati" per lavori pesanti è nel frattempo obbligatorio per la prevenzione del lavoro fisico insalubre.** Sedie da ufficio speciali assicurano che il lavoro sia svolto in una postura ergonomicamente corretta. Le aziende devono assicurarsi che i loro lavoratori operino in sane condizioni di lavoro.

Nella maggior parte degli Stati membri, la partecipazione ai sistemi di sicurezza sociale è diventata obbligatoria per tutte le figure di lavoratore, compresi quelli autonomi. I diritti sociali sono subordinati a uno stile di vita sano e ad anni di contribuzione al sistema di sicurezza sociale. "Fondi per lavori usuranti" che danno accesso al pensionamento anticipato o alla riqualificazione professionale sono stati introdotti dalla maggior parte degli stati membri per mansioni gravose, lavoro notturno o esposizione a particolari rischi.

2030

Statisticamente, la disuguaglianza sociale negli stati membri dell'UE è diminuita negli ultimi dieci anni, sebbene la disparità tra paesi sia aumentata. Nei primi anni 2030, un'identità europea comune e la volontà di trasferimenti transfrontalieri restano limitate. Le reti di sicurezza sociale e i bilanci statali sono ancora principalmente organizzati a livello nazionale. Un problema irrisolto è che sempre più "lavoro sporco" viene trasferito dalle economie dinamiche estere a regioni deboli alla periferia

dell'Europa. I responsabili politici cercano di contenere questa tendenza introducendo norme più severe e vincoli UE per gli investitori stranieri.

Nella vita lavorativa quotidiana si registrano profondi cambiamenti, frutto di una graduale evoluzione. Linee guida, norme e disposizioni di condotta giocano un ruolo più forte e richiedono più tempo per l'esecuzione dei compiti. Se i lavoratori non rispettano le regole aziendali, vengono mandati a "pelare patate", cioè lavorano con minore autonomia e sotto un maggiore controllo della direzione.

E invero molti ex rischi sono stati sostanzialmente eliminati. I luoghi di lavoro sono diventati più sani, puliti e sicuri. Per esempio, i problemi alla schiena dovuti a lavoro fisico pesante o a cattiva ergonomia sono quasi scomparsi. Per molti aspetti la salute e la sicurezza sono temi prioritari e il numero di incidenti e di malattie legate al lavoro si sta riducendo di anno in anno. Per effetto degli elevati standard di SSL e della loro rigorosa applicazione, il numero di incidenti e di rischi fisici sul lavoro è diminuito notevolmente. Tuttavia, gli studi dimostrano che in molti rami e gruppi professionali i sintomi di stress sono in aumento. Molti datori di lavoro reagiscono inserendo ulteriori pause di riposo obbligatorie e intensificando le loro misure contro il bullismo. È emersa una fitta rete di centri di allentamento dello stress, finanziata congiuntamente da datori di lavoro e fondi pubblici. La maggior parte dei lavoratori apprezza che i governi stiano agendo per rendere più sane le condizioni lavorative.

Le innovazioni tecnologiche hanno anche svolto un ruolo importante nel promuovere la coesione sociale e lo sviluppo. Un numero crescente di partenariati pubblico-privato è entrato in funzione, con l'obiettivo di realizzare e attuare in sicurezza le nuove tecnologie. Particolare interesse è assegnato al modo in cui le nuove tecnologie possono contribuire alla stabilità sociale e a luoghi di lavoro più sicuri. Ad esempio, una maggiore automazione della produzione e dei servizi compensa gli squilibri del mercato del lavoro e la carenza di manodopera in alcuni settori. Un altro esempio è l'uso diffuso di droni per ispezioni remote di attività e infrastrutture in ambienti difficili o instabili, per cui non è più necessario inviare lavoratori ad affrontare quei rischi.

Al di fuori del mondo del lavoro, la quantità di regole e di obblighi è aumentata negli anni recenti. Qualsiasi uso di droghe o stili di vita dannosi per la salute è socialmente rifiutato. Anche l'obesità è spesso considerata una forma di atteggiamento antisociale. I comportamenti insalubri sono scoraggiati dalla perdita di diritti a programmi di assistenza sociale o da tagli salariali. Laddove le scelte individuali gravano sulla società nel suo complesso, sono soggette a restrizioni. Ad esempio, tutti hanno ora un bilancio annuale di CO₂ a loro disposizione e, come per un conto bancario, gli interessi per lo scoperto sono molto alti. Le abitudini e i prodotti insalubri sono sempre più penalizzati. All'inizio queste misure hanno incontrato una forte resistenza, per esempio da parte delle case automobilistiche, del settore del turismo, delle grandi industrie del tabacco e dell'alcol e dei produttori di alimenti e dolci, a causa della contrazione dei consumi e della necessità di modificare i loro modelli di business. Per facilitare la transizione dei settori interessati, sono stati istituiti fondi strutturali volti a sostenerne la ristrutturazione. A più lungo termine, la maggior parte delle aziende europee ha appoggiato le rigide misure delle autorità pubbliche, poiché tali requisiti di legge contribuiscono in ultima analisi a risparmi sui costi e a una forza lavoro più produttiva. Poiché le persone sono la risorsa più importante dell'economia europea, l'equazione ampiamente accettata è "Salute = Prosperità".

2040

Alla fine degli anni 2030, **tutti i dati rilevanti sono integrati nel sistema WE digital**, un enorme "copia di riserva del mondo reale" che memorizza e collega tutti i tipi d'informazione e si aggiorna continuamente. Negli ultimi due decenni gli algoritmi di sistema sono diventati sempre più sofisticati e ora ogni sito di produzione e ogni processo di lavoro sono completamente trasparenti. Ad esempio, il WE sorveglia anche le espressioni facciali dei lavoratori per identificare il possibile inizio di una depressione o altri problemi psicosociali. Nel 2040 molti lavoratori subiscono un "furto di sicurezza" personale che li accompagna ovunque vadano, raccogliendo dati e dando consigli. Nel rilevare un problema, WE dà

avvio immediatamente a misure preventive o correttive. Anche a scuola le questioni su come lavorare in sicurezza e mantenere una vita sana sono parti essenziali del programma. Gli studenti imparano molto sui "comportamenti giusti e sbagliati" e il messaggio generale di molte attività educative è "Non scherzare, rispetta le regole". I "club di promozione della salute" e gli "ambasciatori della salute giovanile" sono abbastanza comuni in tutte le scuole. Le attività in comune svolgono un ruolo importante e il comportamento sociale è più apprezzato rispetto al successo individuale. Il concetto guida è di non vivere a spese degli altri o della comunità. Le campagne di sensibilizzazione su una sana alimentazione e sui pericoli di sostanze come l'alcol o il tabacco o sul troppo sale, sui grassi e lo zucchero, sono diventate una caratteristica degli spazi pubblici. La pubblicità di tali prodotti è stata totalmente vietata da anni.

Da più di due decenni, il numero annuale di incidenti e malattie professionali è in continuo declino, mentre gli ambienti di lavoro nocivi e ad alto rischio sono diventati l'eccezione. Per la maggior parte dei lavoratori in Europa l'occupazione è caratterizzata da condizioni lavorative sane e sicure. **La salute sul lavoro è tenuta in grande considerazione.** Uno Stato forte, procedure di produzione regolamentate e l'uso di tecnologie innovative hanno contribuito a eliminare molti rischi e pericoli, come la maggior parte degli agenti cancerogeni. Le condizioni di vita stabili e i valori della comunità indicano la strada da seguire. Tuttavia, la fitta regolamentazione e la sorveglianza onnipresente hanno indebolito il senso di responsabilità di molte persone, che non mostrano più alcun coinvolgimento nel loro lavoro o nelle loro comunità, poiché hanno l'impressione che quasi tutto sia già stato stabilito. "Tutto è organizzato per te" è l'impegno dichiarato, ma aumentano sempre di più anche i problemi. C'è la frequente sensazione che su ogni cosa il principio da applicare non sia tanto l'assunzione di responsabilità, quanto seguire ciecamente le regole. Sempre più lavoratori subiscono crescenti pressioni, richieste rigide e inflessibili e lamentano una scarsa autonomia sul lavoro. Altri sentono - e sempre più temono - il peso della sorveglianza onnipresente. Tutto ciò si traduce in un calo delle motivazioni, in un aumento di dimissioni e troppo spesso in

una depressione legata al lavoro. Molti dipendenti guardano fuori dal proprio lavoro per un riconoscimento e l'equilibrio interiore e non sono più disponibili ad accettare l'organizzazione oppressiva della loro vita lavorativa. Nel 2040 siamo consapevoli sia della soddisfazione diffusa che della sensazione che tutte queste regole, vincoli e comandi stiano semplicemente andando troppo oltre...



Allarme!
Postura
scorretta!



*“Maggiore controllo significa migliore prevenzione;
è questo un lavoro per i rappresentanti per la sicurezza!”*

5. Come lavorare con gli scenari

Approfondire gli scenari con una prima esplorazione

Conoscere gli scenari è il primo passo per imparare a lavorarci. Se gli scenari si possono leggere da soli, è tuttavia più divertente e interessante esplorarli insieme agli altri.

Preparare la stanza e ambientare il palco

Per convincere i partecipanti che il loro compito è di pensare attraverso quattro “futuri” molto diversi, la stanza dovrebbe essere preparata dividendola in quattro quadranti. Si può far questo usando strisce di nastro adesivo sul pavimento e allestendo grafici e poster in ogni quadrante, etichettati con il titolo del rispettivo scenario ed eventualmente corredandoli con immagini o icone caratteristiche per ogni scenario. La stanza rappresenta quindi i quattro scenari e ogni quadrante ne rappresenta uno.

Leggere gli scenari

Se avete, ad esempio, venti o trenta persone in aula, ha senso suddividerle in quattro piccoli gruppi, a ognuno dei quali viene assegnato uno scenario con la sua descrizione, che un membro di ogni gruppo dovrebbe leggere ad alta voce (per questo esercizio, la versione breve è generalmente sufficiente). Dopodiché i partecipanti hanno due minuti per riflettere sulle loro impressioni. Ogni piccolo gruppo passa quindi il suo scenario al successivo, fino a quando tutti i gruppi abbiano letto e riflettuto su tutti e quattro gli scenari.

Fatto questo, i partecipanti sono invitati a passeggiare (letteralmente) per i quattro quadranti, discutendo gli scenari e guidati da alcune domande aperte. Come introduzione, si può chiedere loro di rivelare i sentimenti che uno scenario gli suscita (es. rabbia, sicurezza, frustrazione, curiosità ecc.), poiché nella maggior parte dei casi le impressioni iniziali hanno un grande impatto sul modo in cui si percepisce e si discute uno scenario. Una seconda serie di domande potrebbe riguardare le implicazioni personali più importanti e i campi d'azione che potrebbero aprirsi in ogni scenario secondo le proprie aspettative. Una terza serie potrebbe essere rivolta a cercare di individuare i segnali (deboli) che vediamo oggi per ogni scenario (ad esempio, dinamiche reali o avvenimenti letti sulla stampa o accaduti negli ambienti di lavoro). Le risposte - i sentimenti, le implicazioni previste e i segni precoci - dovrebbero essere raccolte su una lavagna a fogli mobili. Dopo aver discusso uno scenario, il gruppo dovrebbe passare a quello successivo, fino a quando tutti e quattro non siano stati esplorati.

Le seguenti domande chiave potrebbero aiutare i facilitatori ad articolare questa prima fase esplorativa:

- Come ti senti riguardo a questo scenario?
- Cosa significherebbe per te questo scenario / la tua azienda / la tua organizzazione / il tuo settore?
- Quali potrebbero essere gli impatti specifici se la situazione cambia nella direzione descritta?
- Quali sono, a tuo avviso, i principali rischi e pericoli associati a questo scenario? E quali (nuovi) spazi di manovra e opportunità potrebbero venirne fuori?
- Quali recenti sviluppi o tendenze attuali indicano già questo scenario?

Mappare esempi, illustrazioni e citazioni di scenari

Per rafforzare una comprensione comune degli scenari, è inoltre possibile proporre un breve “esercizio di mappatura”, selezionando articoli di giornale, immagini o citazioni pertinenti. Si spargono su un tavolo e si chiede ai partecipanti di attribuirli a uno scenario. L'esperienza ha dimostrato che questo breve esercizio rafforza una comprensione comune degli scenari tra i partecipanti: vengono visualizzate diverse percezioni e emergono ulteriori sfumature e riferimenti. Oltre alle domande generali che

si riferiscono a tutti gli scenari, ciascuno di essi porta con sé sfide e problemi specifici, che – nel caso sia disponibile tempo sufficiente – potrebbero anche essere affrontati e considerati. Ad esempio, con riferimento allo scenario “Autonomia” (in questa pubblicazione), una domanda specifica potrebbe essere: “come possiamo mantenere la coesione sociale in una società altamente individualizzata”? O “come possiamo sostenere e responsabilizzare i lavoratori con debole potere negoziale e ambienti di lavoro ad alto rischio”?

Lo scopo di questo tipo d’immersione e d’esplorazione è di ottenere un accesso iniziale agli scenari e stimolare le persone a confrontarsi. La “mappa” con i suoi vari “percorsi futuri” verrà quindi stesa ed esaminata. L’anticipazione di “futuri” divergenti aiuta a comprendere e a interpretare meglio i segnali di cambiamento e innesca un dialogo aperto e costruttivo. L’esperienza mostra che ogni scenario può essere percepito e valutato in modo molto diverso, ancor più con gruppi eterogenei. E sono proprio queste diverse percezioni e attribuzioni che portano a uno scambio arricchente e a un allargamento della propria prospettiva.

Valutare le decisioni in sospeso o già prese sulla base degli scenari

Per un lavoro più approfondito con gli scenari, questi dovrebbero essere messi in riferimento concreto al margine di manovra disponibile per le persone coinvolte. Come può una persona o un’organizzazione agire con successo in questi diversi futuri e perseguire i suoi obiettivi? Quanto sono promettenti certe decisioni, modelli comportamentali e strategie? Come possono essere definite le decisioni, le azioni e i programmi, pianificati nei vari scenari? Quali ostacoli e opportunità offrono i diversi scenari? Come puoi utilizzare le tue capacità e risorse per avere successo in tutti gli scenari presentati?

Le concrete possibilità d’azione dipendono ovviamente dal particolare gruppo o organizzazione che conduce l’indagine. Un rappresentante di un grande sindacato industriale ha altre opzioni di quelle di un rappresentante di un consiglio di fabbrica di una media impresa, di un manager delle risorse umane, di un membro di un parlamento nazionale ecc. Quindi, la matrice qui sotto offre spazi che possono essere

riempiti di significati solo dalle persone o gruppi che lo utilizzano.

	Scenario I	Scenario II	Scenario III	Scenario IV
	Benessere	Autonomia	Produttività	Protezione
Linea d'azione 1				
Linea d'azione 2				
Linea d'azione 3				
-				
-				
-				
Linea d'azione n.				

Nella colonna di sinistra, dovrebbero essere elencate alcune opzioni o linee d’azione concrete prima di essere valutate per ogni scenario. La domanda è: quanto positivi o negativi sarebbero i risultati o le conseguenze di ogni decisione o azione nei diversi scenari e in che modo avrebbero impatto sui tuoi obiettivi generali? “Molto positivo” potrebbe essere, ad esempio, contrassegnato con ++, “positivo” con +, “neutro” con o, “negativo” con -, “molto negativo” con - -, e azioni che probabilmente porteranno risultati sia negativi che positivi con - / +.

Il risultato di una tale indagine potrebbe assomigliare a questo ...:

	Scenario I	Scenario II	Scenario III	Scenario IV
	Benessere	Autonomia	Produttività	Protezione
Linea d'azione x	--	-	-/+	o

In questo esempio, potrebbe essere necessario allontanarsi da questa linea d’azione, poiché probabilmente non porterebbe a buoni risultati in nessuno degli scenari. I benefici possono essere previsti in un solo scenario, ma ci sono anche gli svantaggi che devono essere presi in considerazione.

... o a quest’altro:

	Scenario I	Scenario II	Scenario III	Scenario IV
	Benessere	Autonomia	Produttività	Protezione
Linea d'azione x	o	++	+	-

Sebbene questa azione abbia conseguenze piuttosto negative in uno scenario, è

promettente, o almeno neutrale, negli altri tre. Una tale linea di condotta può quindi essere una buona strategia, ma è necessario tenere d'occhio gli sviluppi futuri e cambiare rotta rapidamente se emerge lo Scenario IV.

.... o a quest'altro ancora:

	Scenario I	Scenario II	Scenario III	Scenario IV
	Benessere	Autonomia	Produttività	Protezione
Linea d'azione x	+	++	++	+

In questo caso, poiché gli effetti positivi sono attesi in ogni scenario, si dovrebbe assolutamente perseguire questo piano, poiché si dimostra una strategia molto robusta.

Lo scopo di questo approccio è quello di utilizzare gli scenari - che illustrano possibili futuri contesti - per valutare decisioni o linee d'azione pianificate o già prese. L'obiettivo è quello di attuare strategie appropriate, che consentano di reagire più rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti e a mettere in dubbio (nel tempo) i modelli di comportamento stabiliti.

Tracciare il percorso verso un futuro "preferibile"

Gli scenari non sono previsioni. Descrivono diversi, ma possibili futuri alternativi. Pertanto è legittimo chiedere quale scenario sia da preferire e quale(i) da prevenire. Questa valutazione può e deve rendere tutti individualmente consapevoli dei problemi implicati, consentendogli di trarre le proprie conclusioni per l'azione. Ancora una volta, è più interessante e stimolante discutere gli scenari insieme con gli altri. Tali discussioni possono avvenire tra pari nello stesso gruppo di soggetti interessati. Tuttavia, un insieme di scenari può anche servire come strumento costruttivo per gruppi e individui con percezioni e interessi divergenti, spingendoli a lavorare per trovare un terreno comune.

Le persone hanno spesso una sensazione istintiva degli scenari che considerano attraenti e di quelli che lo sembrano meno. Riflettendo sugli scenari, si possono concretizzare immagini e pensieri su un futuro soggettivamente desiderabile.

Tuttavia, discutere degli scenari meno favorevoli - spesso esclusi da considerazioni serie - è particolarmente proficuo. Potrebbero verificarsi in futuro e offrono opportunità d'azione, specialmente quando si è pronti ad affrontarli. Considerare tutti gli scenari, quindi, può far luce su possibili punti oscuri nella nostra percezione, allargando così la nostra visione del futuro.

Per questa esplorazione, è possibile utilizzare nuovamente la matrice precedente. Ma questa volta non consideriamo le decisioni (pianificate o prese) e i loro potenziali risultati in ogni scenario. In primo luogo, lo scopo è quello di chiedere quali misure o combinazioni di misure possono essere adottate per raggiungere o favorire lo sviluppo dello scenario preferito rispetto ad altri e quali misure o combinazioni di misure potrebbero aiutare a evitare spiacevoli scenari.

Se, ad esempio, preferiamo lo scenario I, tutte le azioni classificate in questo scenario con ++ o + dovrebbero essere consolidate e promosse. Le azioni percepite come neutre o aventi conseguenze negative e che potrebbero ostacolare il suo sviluppo (0, -, - -) dovrebbero invece essere arginate (Azioni 4 e 5 nell'esempio seguente):

	Scenario I	Scenario II	Scenario III	Scenario IV
	Benessere	Autonomia	Produttività	Protezione
Linea d'azione 1	+			
Linea d'azione 2	++			
Linea d'azione 3	++			
Linea d'azione 4	-			
Linea d'azione 5	--			
-				
Linea d'azione n.				

Confrontando e ponderando le alternative a lungo termine, non stiamo più semplicemente considerando ciò che accadrà, ma aumentando la nostra capacità di plasmare attivamente il futuro (insieme con altri).

Infine, è l'obiettivo dell'utilizzo degli scenari che fa la differenza. È impossibile "scrivere il futuro" da soli; si devono costruire alleanze e obiettivi comuni per modellare il futuro. Nella maggior parte dei casi, lavorare insieme con altri crea molte più possibilità di quelle che si avrebbero da soli.

6. Corso e partecipanti al progetto

Il progetto

Gli scenari “SSL 2040” sono stati immaginati mediante un processo partecipativo che ha coinvolto rappresentanti delle parti interessate ed esperti e ha raccolto diversi punti di vista e competenze. Si è proceduto in più fasi, lavorando su un quadro comune di riferimento e su possibili cambiamenti contestuali a lungo termine, rispetto ai quali le misure e le politiche di SSL potrebbero presentarsi in futuro. Il progetto è stato organizzato e finanziato dal Dipartimento di Salute, Sicurezza e Condizioni di lavoro dell'Istituto Sindacale Europeo (ETUI) ed è stato ideato e attuato in collaborazione con l'Istituto di Studi Prospettici di Berlino (IPA). Un nucleo centrale ETUI/IPA ha preparato le varie fasi del progetto, attuato il processo e infine scritto e curato gli scenari.

Settembre - ottobre 2014

Questionario online “Raccolta dei pareri”

Il progetto è iniziato con un questionario online di dieci domande aperte rivolte al futuro della sicurezza e della salute sul lavoro nell'UE da diversi punti di vista. Sono stati invitati a partecipare circa cento esperti e rappresentanti delle parti interessate di diversi paesi europei. Hanno risposto in totale quarantuno persone, condividendo opinioni e aspettative.

27 - 29 gennaio 2015

Primo seminario di simulazione a Berlino, Germania

Sulla base dei risultati del questionario online, il nucleo centrale del progetto ha preparato un primo seminario di simulazione di due giorni, ove un gruppo di venticinque esperti e rappresentanti delle parti

interessate (reclutato dal più ampio gruppo di coloro che avevano risposto al questionario online) ha disegnato un quadro di riferimento comune per identificare e raggruppare prospettive divergenti, ma nel complesso possibili a lungo termine. Il compito principale di questo seminario era di identificare e valutare i fattori e le variabili critiche che potrebbero avere un impatto sui futuri contesti di SSL nell'Unione europea.

20 - 22 aprile 2015

Secondo seminario di simulazione ad Asperen, Paesi Bassi

In un secondo seminario, il gruppo di esperti e parti interessate ha ulteriormente sviluppato l'ossatura degli scenari costruiti nel primo workshop, esplorando i diversi aspetti e le implicazioni delle prospettive immaginate. In tal modo, sono stati considerati anche il ruolo e l'impatto di diversi gruppi di soggetti in gioco. Lo scopo principale di questo seminario era di rafforzare la struttura causale sottostante agli scenari e assicurare che essi fossero chiaramente distinguibili.

Luglio - dicembre 2015

Fase di redazione

Nella fase di redazione gestita dal nucleo centrale del progetto, gli scenari sono stati elaborati in forma narrativa. Una ricognizione della ricerca e della letteratura in SSL ha aiutato a identificare altri aspetti e ad aggiungere ulteriori implicazioni alla logica essenziale degli scenari elaborati nei due laboratori. Sono state scritte due versioni di ogni scenario: una più completa e una abbreviata. Sono state aggiunte alcune premesse fondamentali riguardo all'approccio degli scenari e fornite indicazioni circa il modo di utilizzare gli scenari come riferimenti per la discussione e strumenti di apprendimento.



Bernard

Partecipanti ai seminari di simulazione

Nome	Organizzazione	Paese
Anne-Marie de Vaivre	AINF, Gruppo Imprese e Salute	FR
Argo Soon	EAKL, Associazione dei Sindacati Estoni	EE
Claudia Narocki	ISTAS COO, Istituto Sindacale Lavoro, Ambiente e Salute	ES
Dariusz Goc	OPZZ, Unione dei Sindacati Polacchi	PL
Denis Grégoire	ETUI, Istituto Sindacale Europeo	BE
Dick Sanders	DWS, Scuola di Formazione Informatica	NL
Fabienne Scandella	ETUI, Istituto Sindacale Europeo	BE
Fabio Strambi	USL7, Azienda Sanitaria Locale, Siena	IT
Francisco Jesus Alvarez	EC, Commissione Europea	ES
Frank Pot	Università Radboud, Nijmegen	NL
Henning Wriedt	DGUV, Lavoro e Salute	DE
Hildegard Weinke	AKWIEN, Camera del lavoro	AU
Kaj Frick	Esperto, professore di gestione della SSL e ricercatore	SE
Marco Lupi	UIL, Unione Italiana del Lavoro	IT
Nathalie Henke	BAuA, Istituto Federale per la Sicurezza e la Salute sul	DE
Rolf Gehring	Lavoro	DE
Theoni Koukoulaki	EFBH, Federazione Europea dei Lavoratori delle	GR
Ulrik Spannow	Costruzioni e del Legno	DK
Vaclav Prochazka	ELINYAE, Istituto Ellenico per la Salute e la Sicurezza sul	CZ
Vincent Riekerk	Lavoro	NL
Willemien Van Helden	BAT, Associazione Sindacale dei Lavoratori delle	NL
	Costruzioni e del Legno	
	CMKOS, Confederazione dei Sindacati Cechi e Moravi	
	DEEP bv, Consulenza ingegneristica	
	AWVN, Associazione Generale degli Imprenditori dei Paesi	
	Bassi	

Nucleo centrale di progetto

Cassandra Engeman (moderatrice di gruppo, redattrice)
 Viktor Kempa (coordinatore e moderatore di gruppo)
 Sascha Meinert (ideazione del progetto, moderatrice di plenaria, scrittrice di scenario)
 Aida Ponce del Castillo (capo progetto, moderatrice di gruppo)
 Dominique Schwan (sostegno organizzativo)
 Michael Stollt (moderatore di gruppo)
 Wim van Veelen (moderatore di gruppo)
 Shiva von Stetten (moderatore di plenaria)

Istituto Sindacale Europeo (ETUI),
In collaborazione con l'Istituto di Studi Prospettici di Berlino (IPA).

Autori

Capitolo “Lo stato della sicurezza e della salute sul lavoro: i problemi di oggi”:
Viktor Kempa, Aida Ponce del Castillo

Capitoli “Scenari - Un invito al dialogo”,
“Come lavorare con gli scenari”, “Corso e partecipanti al progetto”
Sascha Meinert

Capitolo “Verso il 2040: Quattro Scenari”
(Narrazioni basate sui risultati elaborati nei due workshop di scenario del progetto)
Sascha Meinert

Citazioni di “Testimoni Contemporanei”: estratti dalle esercitazioni di gruppo del secondo seminario di scenario

Redazione del manoscritto

Cassandra Engeman

Progettazione grafica

Coast-agency

Illustrazioni

Magdalena Bernaciak

Contatti

Dr. Aida Ponce Del Castillo

ETUI
Bd du Roi Albert II, 5
1210 Brussels
+32 (0) 2 224 05 59
aponce@etui.org

Sascha Meinert

IPA
Prenzlauer Allee 36 F
10405 Berlin
+49 (0)30 33987340
meinert@ipa-netzwerk.de

© ETUI, aisbl, Brussels 2017
ISBN 978-2-87452-445-5
D/2017/10.574/05



L'ETUI è sostenuto finanziariamente dall'Unione Europea.
L'Unione Europea non è responsabile dell'uso delle informazioni contenute in questa pubblicazione.

“SSL nel 2040” è un progetto che esamina le prospettive a lungo termine per prendere le migliori decisioni strategiche in materia di sicurezza e salute sul lavoro (SSL) nell’Unione europea. L’obiettivo non è quello di predire il futuro, ma di identificare ed esplorare i problemi di diversi, ma del tutto plausibili futuri, rafforzando in tal modo l’efficacia delle azioni e delle strategie di oggi.

I quattro scenari (Benessere, Autonomia, Produttività e Protezione) sono stati disegnati da un gruppo di parti interessate ed esperti e illustrano percorsi evolutivi divergenti per le strategie orientate all’azione fino al 2040.

Perché il 2040? I veri cambiamenti nel campo della SSL richiedono tempo e ancor più affinché abbiano effetto. L’orizzonte temporale degli scenari si concentra quindi sul mondo in cui vivrà e lavorerà la prossima generazione, presupponendo che sia necessario un orizzonte a lungo termine per indurre cambiamenti reali.

Gli scenari presentati in questa pubblicazione contribuiscono a un dialogo aperto e costruttivo tra i numerosi attori coinvolti nelle politiche di salute e sicurezza sul lavoro nell’UE e nei suoi stati membri.

**Istituto Sindacale Europeo
Bd du Roi Albert II, 5 / 1210 Brussels / Belgium
Tel.: +32 (0)2 224 04 70
etui@etui.org / www.etui.org**