

IN SALUTE E SICUREZZA



Luglio 2025

 **FEDERMANAGER**



Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno,
Assunta Passarelli
Web Manager: Federico Romani

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:
IWS SpA - Industria Welfare Salute

**Concessionaria esclusiva
per la pubblicità:**
Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154
20151 Milano
Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini
nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Boccia Industria Grafica

Finito di stampare
Luglio 2025

IN QUESTO NUMERO...

Sicurezza | Lavoro

Tutele | Benessere

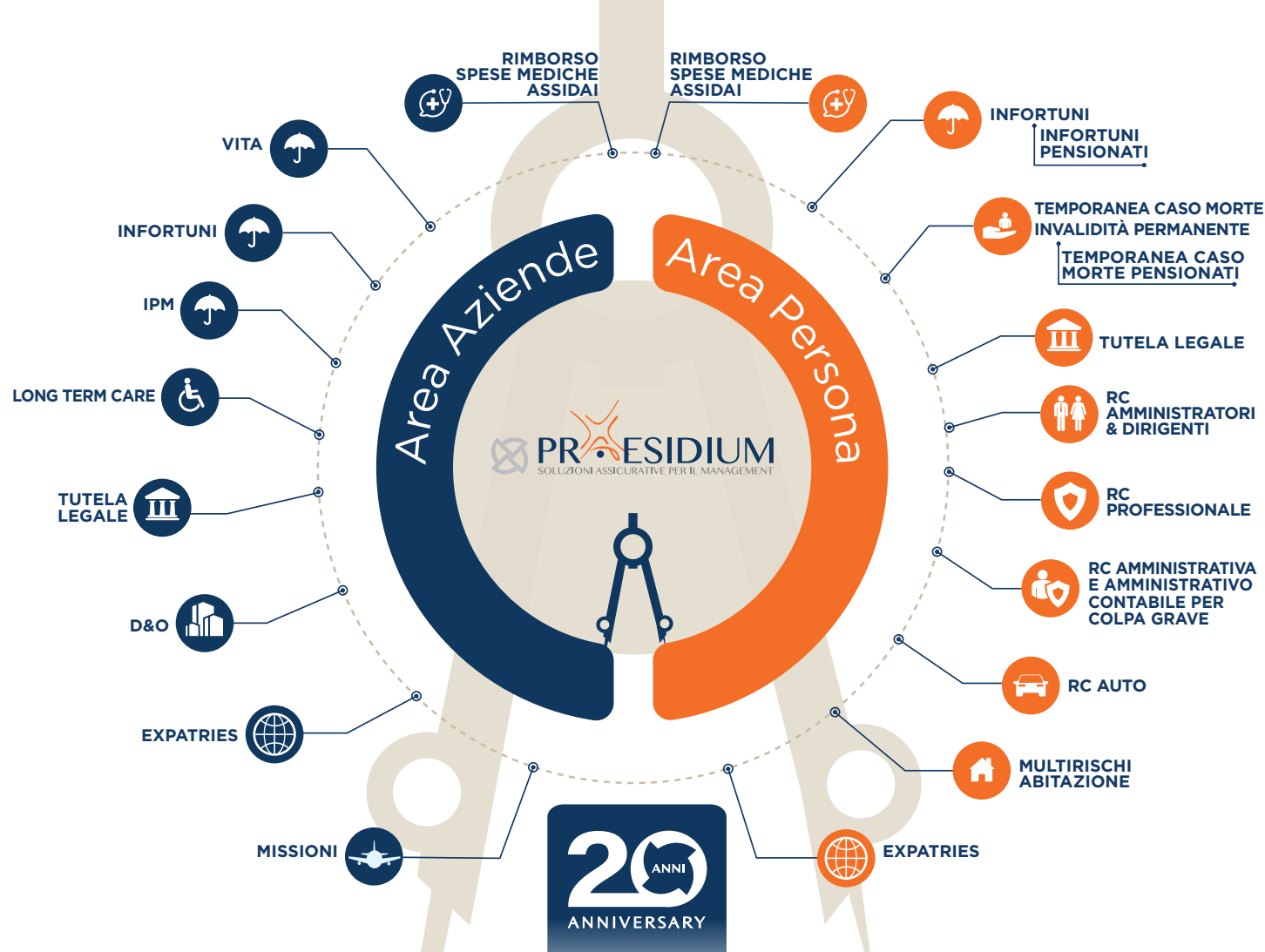
Salute | Prevenzione

Risorse umane | IA

Competenze | Ue

Work-Life balance

Rischi | Sostenibilità



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata.**

Praesidium è al vostro fianco da più di 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Un impegno prioritario

"Mettere in sicurezza il lavoro". È questo uno degli obiettivi principali che ci poniamo, come Federazione nazionale di rappresentanza della **managerialità** di industria e servizi. Traguardo certamente sfidante, anche alla luce dei dati statistici che raccontano di **un lavoro che cambia**, persino nelle fasi di rischio. Basti pensare all'incidenza crescente dei **sinistri in itinere**, fenomeno strettamente connesso al tempo accelerato che viviamo, tra stress, incombenze e ingerenze proposte dagli **smartphone**. E i manager, nel loro ruolo di figure trainanti all'interno delle organizzazioni, sentono il dovere di essere anche **guardiani della sicurezza**, perché il benessere e l'incolumità di tutto il personale impegnato nelle attività lavorative rappresentano la loro "stella polare".

Infatti, l'attenzione alla sicurezza non è *plus* opzionale del lavoro manageriale, ma è il **fondamento della buona leadership**. Ancor più in un Paese a forte vocazione industriale come il nostro: seconda manifattura d'Europa, con più di 4 milioni di imprese operanti.

Tuttavia, nel vasto panorama aziendale nazionale, spesso sono solo le grandi e medie aziende a dotarsi di figure manageriali capaci davvero di **prevenire, monitorare e gestire** l'ampio spettro di rischi che i diversi momenti del lavoro possono determinare. E soprattutto di individuare le soluzioni migliori per garantire il **benessere e l'incolumità** delle persone.

Anche beneficiando delle nuove possibilità che le tecnologie offrono: dai sistemi di **intelligenza artificiale** alle applicazioni di **realtà virtuale**, solo per citare alcuni esempi. Ma non per una logica del controllo, quanto piuttosto per lavorare concretamente alla costruzione di una **nuova cultura della sicurezza**, come dimensione trasversale a ogni decisione gestionale e strategica.

La nostra Federazione sostiene una visione integrata della sicurezza, basata su **prevenzione, formazione continua** e maturazione di una **leadership consapevole**. Promuovendo, ad esempio, la diffusione, nei diversi contesti aziendali, di figure come l'**HSE manager** (*Health, safety and environment manager*), professionalità dotate di **competenze** precipue per incardinare nelle aziende il valore della sicurezza, rendendole al contempo più efficienti, più attraenti sui mercati e più sostenibili.

Come evidenziato, sono per lo più le **grandi e medie aziende** a essere dotate di figure manageriali di questo tipo, ma esse sono solamente una parte esigua della platea industriale del Paese. È nelle tantissime **micro e piccole imprese** che tali figure andrebbero introdotte, anche attraverso misure pubbliche che **incentivano** ad avvalersi di managerialità competente in materia.

Federmanager è in campo, con il contributo prezioso della nostra Commissione HSE, per sottoporre alle istituzioni proposte concrete finalizzate a **ridurre drasticamente incidenti e morti sul lavoro**. Puntiamo insieme su un futuro salubre e sicuro.

**Non c'è
cura,
senza
ricerca.**

**” Sostieni
la ricerca
con una
donazione.**

**Facciamo ricerca
da oltre 50 anni.**

www.hsr.it/sostienici



**I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele**

Non c'è cura, senza ricerca.

Una scelta di civiltà

Il **lavoro** è posto a fondamento della nostra Repubblica, come espressamente voluto dai padri costituenti. Perché è attraverso il lavoro che trovano piena espressione la dignità, l'identità e la partecipazione della persona alla **vita sociale ed economica**.

In ragione di ciò, l'attività lavorativa non deve limitarsi a garantire una retribuzione adeguata e un riconoscimento del valore individuale, seppur essenziali: essa deve assicurare, in modo effettivo, la **tutela della salute e della sicurezza** di chi lavora.

Ma tale obiettivo, come dimostrato nei decenni, non può essere perseguito con un approccio **meramente formale**, basato su una proliferazione normativa rivelatasi spesso, quantomeno parzialmente, inefficace. Se è vero, infatti, che gli interventi legislativi sono indispensabili, da soli non sufficienti. Serve un cambiamento più profondo, che deve sostanziarsi nella costruzione di un **mindset della sicurezza**, finalizzato a incidere davvero sulla riduzione di infortuni e incidenti.

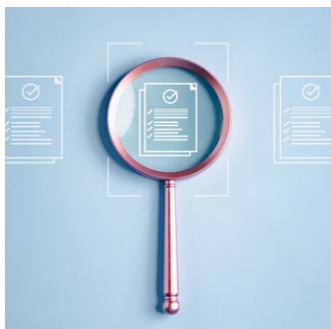
È tempo di un cambio di paradigma. La salute e la sicurezza sul lavoro devono diventare una **priorità** condivisa da tutti gli attori coinvolti nel sistema produttivo.

Per questo, è fondamentale puntare sulla **prevenzione**, non come concetto astratto, ma come progettualità concreta, basata su una **formazione "soggettiva"**, capace di integrare valori, comportamenti e principi nei rapporti tra individui e organizzazioni. Parallelamente, è necessario adottare **modelli organizzativi e gestionali** in grado di definire aree e comportamenti a rischio, raccogliere dati, monitorare gli interventi e utilizzare al meglio le soluzioni digitali più innovative. In tale prospettiva, anche il ruolo di enti come l'Asl e l'Inail potrebbe offrire un supporto di assoluto valore, privilegiando **la consulenza e la collaborazione in ottica preventiva**, piuttosto che un approccio prevalentemente ispettivo e sanzionatorio. Ma per aprire la via a una nuova concezione della sicurezza sul lavoro, occorrono innanzitutto **competenze manageriali specifiche** e opportunità concrete, come adeguate **misure di sostegno** pubbliche, per far sì che le aziende siano supportate a beneficiare di tali competenze. E ciò in un'ottica programmatica precisa, di cui tutti dobbiamo essere consapevoli: **la sicurezza non è un costo, ma un investimento**.

Un'azienda capace di tutelare il **benessere** dei propri lavoratori si rivela più competitiva e autorevole, soprattutto su mercati che guardano all'applicazione dei criteri Esg come bussola da seguire per uno **sviluppo sostenibile**.

Salvaguardare la salute e la vita di chi lavora è, innanzitutto, una **scelta di civiltà**, da accogliere senza riserve. E "l'educazione alla prevenzione" è il punto di partenza strategico per una nuova idea di **progresso**.



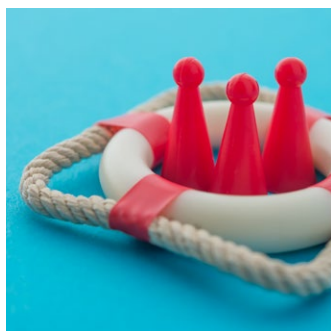


8 IN PRIMO PIANO

Più controlli, più formazione

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

Il Governo punta a creare un Piano straordinario di interventi per la salute e sicurezza sul lavoro. Intervistiamo Maria Teresa Bellucci, Viceministro del Lavoro e delle Politiche sociali

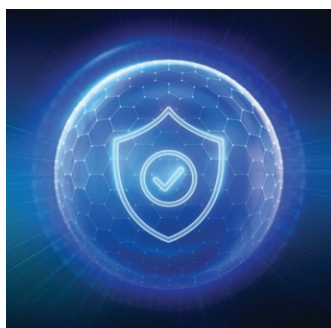


11 A COLLOQUIO CON

Lavoro tutelato, società sostenibile

AUTORE ANTONIO SORIERO

Competenze, diritti, innovazione. Progetto Manager incontra Enrico Giovannini, Direttore scientifico dell'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile - ASviS



14 RIFLESSIONI

Elaborazione in corso

AUTORE CESARE DAMIANO

I sistemi di gestione algoritmica dei lavoratori si stanno affermando sempre più nel contesto europeo. Per affrontare al meglio la rivoluzione digitale in atto, serve un impegno comune

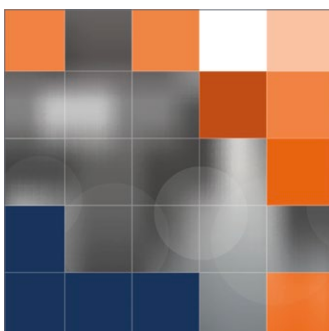


17 VISTA D'AUTORE

Passi in avanti

AUTORE SERGIO LUCIANO

Il Paese è chiamato a promuovere una visione della sicurezza che vada al di là dei formalismi. E più di qualcosa si sta muovendo



20

Praesidium Spa e quel welfare a misura della classe manageriale



24 RIFLESSIONI

Una cultura condivisa

AUTORE MASSIMO MASCINI

Morti e incidenti sul lavoro, per invertire la rotta serve uno sforzo che coinvolga tutti. E le competenze manageriali sono davvero in grado di fare la differenza



27 RIFLESSIONI

Il tempo di un caffè

AUTORE PAOLO GRISORIO

Scambio di informazioni, confidenze, possibili decisioni. Anche la pausa alla macchinetta è un momento importante al lavoro. Con una storia da raccontare



30 SCENARI

Anticipare il rischio

AUTORE MARCO SABATINI SCALMATI

Tra automazione e algoritmi, il lavoro si trasforma. E la prevenzione deve stare al passo delle evoluzioni, con l'obiettivo di proteggere corpo, mente e qualità della vita

IN PRIMO PIANO

PIÙ CONTROLLI, PIÙ FORMAZIONE

AUTRICE: **ANGELA LUISA COLASUONNO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il Governo punta a creare un Piano straordinario di interventi per la salute e sicurezza sul lavoro. Intervistiamo Maria Teresa Bellucci, Viceministro del Lavoro e delle Politiche sociali

Viceministro, nonostante l'inasprimento delle sanzioni e l'introduzione di nuove misure ispettive, il numero di infortuni sul lavoro resta elevato. In questo quadro, pensa che la chiave stia ancora nella repressione, o che serva una rivoluzione culturale più profonda all'interno delle imprese? Sono in programma novità dal punto di vista normativo?

Il Governo Meloni ha rafforzato il sistema ispettivo, con un aumento degli accertamenti da circa 100mila nel 2022 a **oltre 158mila nel 2024** e con un nuovo concorso per ulteriori 1.000 ispettori. Siamo intervenuti anche sulle sanzioni, reintroducendo il **reato di somministrazione illecita del lavoro** che era stato depenalizzato, ma siamo anche consapevoli che la sola repressione non basta: la vera sfida è culturale. Abbiamo messo a disposizione delle aziende **1 miliardo 250 milioni** per interventi concreti a tutela dei lavoratori e dei datori di lavoro. Insieme a Inail, stiamo lavorando per definire i provvedimenti e utilizzare nel modo migliore le **risorse** liberate. A giugno, inoltre, si è tenuto un primo tavolo tecnico per nuove misure in materia di sicurezza sul lavoro e sono stati dettati tempi e temi per un provvedimento da presentare entro fine luglio. E come ha dichiarato il Presidente Meloni, grazie al **dialogo** con i sindacati, parte datoriale e chi ogni giorno si occupa di questi temi, puntiamo a creare un **Piano straordinario di interventi per la salute e sicurezza sul lavoro**, in grado di rafforzare la nostra azione comune e renderla ancora più incisiva.

L'intelligenza artificiale e l'automazione stanno ridefinendo tempi, spazi e modalità del lavoro. Come può, secondo lei, l'intero sistema produttivo ripensare i nuovi contesti operativi e anticipare i rischi che ancora non sono codificati nei modelli tradizionali di prevenzione?

La transizione digitale può e deve essere un'occasione per migliorare la sicurezza sul lavoro, secondo una **visione antropocentrica**. La sicurezza sul lavoro deve sapersi adattare a nuovi

rischi, meno visibili ma non meno insidiosi, che riguardano aspetti come l'**automazione**, la gestione dei dati, il benessere psicofisico dei lavoratori. In questa direzione vanno le Linee guida sull'IA nel mondo del lavoro, la nascita dell'Osservatorio nazionale per monitorare l'impatto dell'innovazione sulle professioni e prevenire nuovi rischi; il Ddl IA, che sancisce l'importanza del rispetto della dignità umana e il **divieto di discriminazione** nell'uso dell'IA nel lavoro. Non dimentichiamo poi la **formazione**: sia continua, per acquisire nuove competenze e aggiornarsi, sia quella rivolta ai giovani, per orientarli verso percorsi consapevoli che riducano il *mismatch*. Gli interventi attuati, come il Fondo Nuove Competenze 3 da **oltre 1 miliardo di euro**, vogliono favorire lo sviluppo di quelle **competenze** necessarie per sapersi adattare a contesti in evoluzione. Non possiamo fermare il progresso, ma certamente governarlo.

Abbiamo messo a disposizione delle aziende 1 miliardo 250 milioni per interventi concreti a tutela dei lavoratori e dei datori di lavoro

Oggi si parla molto di "leadership della sicurezza": quanto è importante, a suo avviso, che i dirigenti, i quadri e le figure apicali in azienda siano promotori della sicurezza sul lavoro, intesa non solo come obbligo?

La sicurezza deve essere vista come una responsabilità condivisa, un **valore aziendale**. La legge sulla partecipazione dei lavoratori alla governance d'impresa, sostenuta dal Governo, è un incentivo in tal senso, perché consente ai lavoratori di essere protagonisti dei processi aziendali e quindi anche della gestione della sicurezza. I

dirigenti hanno il compito di promuovere la cultura della prevenzione, sensibilizzare e costruire ambienti sicuri. Investire in questo, e nel **welfare aziendale**, significa fare responsabilità sociale d'impresa. Le imprese possono così contribuire a quello sviluppo sostenibile che deve essere prima di tutto sociale e porre la persona al centro. Come Governo il nostro impegno è continuare a supportare le realtà già attente alla **salute** dei dipendenti e incentivare tutti a investire in welfare e sicurezza, favorendo un modello di corresponsabilità. La **prevenzione** deve essere parte integrante delle strategie aziendali. Questo passa anche da una *leadership* consapevole. **Il benessere psicologico dei lavoratori è oggi parte integrante della sicurezza, anche alla luce dell'aumento dei casi di burnout e stress lavoro-correlato. Anche per il Ministero questo tema è di grande rilevanza?**

La sicurezza dei lavoratori passa anche dalla cura del loro **benessere psicologico**, essenziale per un ambiente di lavoro sano e stimolante. Da psicologa e psicoterapeuta mi preme sottolinearne l'importanza. Voglio ricordare in merito il Protocollo tra Inail (ente vigilato dal Ministero) e Consiglio Nazionale Ordine degli psicologi, di cui a luglio 2024 è stato sottoscritto il primo accordo attuativo per fornire adeguato supporto psicologico ad assistiti, familiari o superstiti. Il benessere mentale è leva strategica per la crescita dell'Italia. Per questo, come Governo abbiamo potenziato sia il **welfare** pubblico che quello aziendale, e stiamo promuovendo misure concrete per **migliorare la qualità della vita**, con specifica attenzione a famiglie e madri lavoratrici: conciliazione dei tempi vita-lavoro, *fringe benefit* fino a 5.000 euro, detassazione dei premi di produttività, aumento dei posti negli asili nido, rafforzamento dei servizi sociali con il maxiconcorso da 3.839 assunzioni. Il Governo c'è e sostiene tutte le imprese che vogliono compiere un passo avanti, diventare **'presidi di benessere'** e superare le mere logiche legate al profitto.

Le statistiche Inail mostrano che i giovani neo-assunti sono spesso tra i più esposti al rischio. Come pensa si possa agire per tutelare le nuove generazioni che si affacciano sul mercato del

lavoro, senza però ostacolarne l'inclusione attiva nel sistema produttivo?

I giovani sono una risorsa preziosa, che stiamo valorizzando offrendo opportunità, strumenti, percorsi formativi. Come per i lavoratori più maturi, anche per i giovani vale il discorso della formazione e della sensibilizzazione, che devono partire **già dal contesto scolastico**. Insieme al Ministero dell'Istruzione e del Merito e Inail, abbiamo lanciato il concorso nazionale "Salute e sicurezza...insieme!", che vuole promuovere e diffondere tra gli studenti la **cultura della prevenzione e della sicurezza**. Il messaggio che vogliamo lanciare è chiaro: ogni vita conta, perché unica e preziosa, e ciascuno deve adottare sempre comportamenti responsabili per tutelare sé stesso e gli altri. È quindi fondamentale agire sul piano culturale, trasmettere sin da subito la sicurezza e la prevenzione come valore, dovere e simbolo di professionalità.



Maria Teresa Bellucci,
Viceministro
del Lavoro
e delle Politiche
sociali

A COLLOQUIO CON

LAVORO TUTELATO, SOCIETÀ SOSTENIBILE

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Competenze, diritti, innovazione. Progetto Manager incontra Enrico Giovannini, Direttore scientifico dell'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile – ASviS

Professore, salute e sicurezza sul lavoro sono fondamentali per poter parlare di uno sviluppo davvero sostenibile, soprattutto sotto il profilo sociale. Come si inserisce questo tema nel quadro del Goal 8 dell'Agenda Onu 2030?

La salute e la sicurezza sul lavoro rappresentano una componente imprescindibile della visione di sviluppo sostenibile promossa dall'**Agenda 2030**. Non a caso, l'Obiettivo 8 si riferisce alla promozione del **lavoro dignitoso** e della **crescita economica**, e la **tutela dei diritti dei lavoratori** e la promozione di un **ambiente sicuro e protetto** per tutte e tutti (Target 8.8) è uno dei pilastri su cui costruire una società più giusta. Purtroppo, siamo lontani dall'attuazione dell'Agenda 2030. Nel Rapporto annuale dell'**ASviS** sottolineiamo come in Italia, nonostante il **tasso di occupazione** per le persone tra i 20 e i 64 anni abbia raggiunto il 66,3% nel 2023, permangano criticità strutturali legate alla qualità del lavoro. Ad esempio, la persistenza del **lavoro irregolare**, della precarietà e delle disuguaglianze, che colpiscono soprattutto donne e giovani, insieme ai tragici numeri degli infortuni mortali sul lavoro (oltre mille nel 2023), evidenziano quanto sia urgente intervenire per rafforzare la cultura della sicurezza e migliorare concretamente le condizioni lavorative nel nostro Paese.

Cosa serve oggi all'Italia per un "cambio di passo", in termini di politiche pubbliche e per affermare una cultura della salute e della sicurezza?

Per imprimere un vero "cambio di passo" servono **misure coraggiose, coerenti e coordinate** a livello nazionale e territoriale, in grado di superare la frammentazione delle politiche. Occorre rafforzare il ruolo del diritto del lavoro e della contrattazione collettiva, trasformandoli in leve efficaci per accompagnare la **transizione ecologica e digitale** in un'ottica di giustizia sociale. Nel Quaderno ASviS dedicato a lavoro e sicurezza, abbiamo proposto un nuovo patto tra Governo e parti sociali fondato sugli Obiettivi di

sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Una proposta concreta per orientare le scelte politiche e industriali in funzione di **un'economia che sia inclusiva e rispettosa** della dignità del lavoro. Occorre, infine, incentivare le imprese ad adottare le buone pratiche già esistenti e investire in formazione e sicurezza.

L'assenza di competenze digitali può tradursi in nuove forme di marginalizzazione e precarietà

A suo avviso, quanto è importante che, all'interno delle organizzazioni, a guidare il cambiamento sia una managerialità dotata di competenze specifiche e aggiornate?

È decisivo. La complessità delle sfide che abbiamo di fronte - dal cambiamento climatico all'innovazione tecnologica, dalla crisi demografica alla transizione energetica - richiede **una visione sistemica e lungimirante** e una **leadership** in grado di cogliere le opportunità derivanti dallo sviluppo sostenibile. Nel Rapporto ASviS "Scenari per l'Italia al 2035 e al 2050. Il falso dilemma tra competitività e sostenibilità", realizzato in collaborazione con Oxford Economics, mostriamo come **un'accelerazione della transizione ecologica** accompagnata da forti **investimenti in innovazione** porterebbe benefici a molti comparti economici. Rispetto allo scenario di base, in tale caso il valore aggiunto della manifattura, nonostante l'effetto leggermente negativo del puro processo di decarbonizzazione (al 2050), resterebbe invariato nel 2035, ma **crescerebbe del 9,3% nel 2050**; quello dei servizi aumenterebbe dello 0,5% nel 2035 e del 5,9% nel 2050; quello delle costruzioni del 6,9% e del 18,2%; quello dell'agricoltura resterebbe stabile nel

2035, ma crescerebbe del 7,1% nel 2050; quello delle **utilities** del 13,9% nel 2035 e del 52,6% nel 2050. Al contrario, rinviare anche solo di cinque anni la transizione produce effetti negativi nel 2035 e solo leggermente positivi nel 2050. È evidente, dunque, che **investire nella sostenibilità**, come dimostrano anche i recenti dati dell'Istat, non solo produce effetti positivi anche nel breve termine, ma sia un'opportunità strategica: lo devono comprendere prima di tutto **le classi dirigenti**, a partire dal mondo manageriale.

L'innovazione tecnologica sta rivoluzionando il mondo del lavoro. Quali rischi devono essere analizzati e fronteggiati in questo nuovo scenario?

L'innovazione tecnologica rappresenta una leva straordinaria per lo sviluppo sostenibile, ma rischia di amplificare le disuguaglianze se non accompagnata da politiche adeguate. L'assenza di **competenze digitali** può tradursi in nuove forme di marginalizzazione e precarietà. I dati relativi all'Italia sono allarmanti: siamo ultimi in Europa per numero di laureati nel settore *Information and communications technology* (ICT) e al quartultimo posto per percentuale di persone che possiedono **competenze digitali di base** (45,6%). Occorre dunque ripensare profondamente il sistema educativo e garantire ai lavoratori l'accesso alla formazione continua per poter aggiornare le proprie competenze. Parallelamente, va aumentata la **cultura digitale** anche nel *top* e nel *middle management* delle imprese e delle pubbliche amministrazioni.

Mancano solo 5 anni al traguardo del 2030, fissato dall'Onu. Per dovere di sintesi giornalistica, le chiedo tre ambiti in cui l'Italia ha fatto bene e tre in cui deve notevolmente migliorare. Il Rapporto ASviS 2024 evidenzia un quadro preoccupante. Nonostante gli impegni presi a livello internazionale ed europeo, il nostro Paese sta affrontando notevoli difficoltà nel percorrere il cammino verso l'Agenda 2030. I dati più allarmanti riguardano la povertà (Goal 1), **con 5,7 milioni di persone** che vivono in povertà assoluta. La disuguaglianza economica ha poi raggiunto livelli critici (Goal 10), con il 5% delle famiglie più ricche che detiene **metà della ricchezza nazionale**, mentre la metà più povera possiede solo l'8%.

L'Italia è al centro dell'*hotspot* climatico del Mediterraneo (Goal 13) e si riscalda a **quasi il doppio della media globale** con gravi conseguenze: nel 2022 oltre 18mila persone sono morte per cause riconducibili alle ondate di calore estive (un terzo delle circa 60mila avvenute nell'Ue).

Segnali positivi si stanno registrando nella **riduzione della quota di Neet**, i giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano e non studiano, scesa dal 22,1% nel 2019 al 16,1% nel 2023 (Goal 8). Continua ad aumentare il tasso di **riciclaggio dei rifiuti urbani** (Goal 12), che passa dal 44,3% nel 2015 al 51,9% nel 2021, il che ci dovrebbe consentire di raggiungere l'obiettivo europeo del 60% entro il 2030. Migliora anche la copertura della rete fissa di **accesso ultraveloce a Internet** (Goal 9), che aumenta del 35,7% tra il 2018 e il 2022, in linea con l'obiettivo di raggiungere una copertura totale entro il 2030.



Enrico Giovannini,
Direttore
scientifico
dell'Alleanza
italiana per
lo Sviluppo
Sostenibile -
ASviS

RIFLESSIONI

ELABORAZIONE IN CORSO

AUTORE: **CESARE DAMIANO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



I sistemi di gestione algoritmica dei lavoratori si stanno affermando sempre più nel contesto europeo. Per affrontare al meglio la rivoluzione digitale in atto, serve un impegno comune

Questo è un tempo di sfide intellettuali. Raccogliarle, seppur nella vertiginosa **velocità** con la quale si presentano, è l'unica opzione possibile. È il tempo di una rivoluzione industriale, quella **digitale**. Dunque, abbiamo bisogno di nuovi criteri di valutazione e interpretazione della realtà. Tutti coloro che sono coinvolti nei **processi economici e produttivi** sono, nella medesima misura, chiamati a compiere, prima di tutto, uno sforzo di apprendimento ed elaborazione. E i **manager** sono nella prima linea di questo sforzo insieme ai lavoratori e ai loro rappresentanti, così come i decisori politici. Eu-Osha, l'**Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro**, ha dedicato una campagna iniziata nel 2023 e che si concluderà nel 2025 a un «ambiente di lavoro sicuro e salubre nell'era digitale». In relazione a questa campagna l'Agenzia svolge una continua attività di **ricerca**. La quale ci permette, tra l'altro, di apprendere elementi sull'approccio del management delle imprese di vari Paesi europei alle sfide della digitalizzazione. Osserviamo i risultati di alcune di tali attività di studio che riguardano la **gestione algoritmica** dei lavoratori - *Artificial intelligence worker management, Aiwm* - nei luoghi di lavoro e gli effetti della digitalizzazione su **salute e sicurezza** nei luoghi di lavoro.

I sistemi di gestione algoritmica dei lavoratori stanno prendendo sempre più piede in tutta Europa, estendendosi oltre il loro utilizzo iniziale nei lavori atipici dell'**economia** delle piattaforme digitali. I datori di lavoro li adottano per vari scopi, dall'assegnazione dei compiti al **monitoraggio** delle prestazioni. Indagini recenti sull'uso delle tecnologie digitali nella gestione dei lavoratori offrono una panoramica di come queste nuove **tecnologie** vengano applicate nella pratica.

Spiega Eu-Osha, in un articolo pubblicato in maggio, che «secondo un'indagine Ocse del 2024 su manager di medio livello, nei quattro Stati membri dell'Ue inclusi nello studio (Francia, Germania, Italia e Spagna), il **79% delle organizzazioni** ha già adottato strumenti di Aiwm. Le applica-

zioni più comuni riguardano l'assegnazione di istruzioni ai lavoratori (69%) e il monitoraggio di base (33%), come il **software** per il rilevamento dell'orario di lavoro. Una quota minore, il 6%, utilizza l' Aiwm per monitorare il contenuto e il tono di conversazioni, chiamate o e-mail».

I sistemi digitali possono aiutare le organizzazioni a rispettare più efficacemente norme e nuove necessità in materia di salute e sicurezza

Inoltre, i risultati di "Esener 2024" - la quarta "Indagine europea fra le imprese sui **rischi nuovi ed emergenti**", pubblicata all'inizio del 2025 - mostrano che più di una su dieci tra le aziende dell'Ue utilizza sistemi per allocare automaticamente compiti, orari o turni di lavoro. Il 7% ha adottato tecnologie per **monitorare prestazioni o comportamenti**. Secondo l'indagine "Osh Pulse 2022", dal punto di vista dei lavoratori, il 30% riferisce di essere soggetto a strumenti che assegnano compiti, turni o orari di lavoro, mentre il 25% afferma che questi **sistemi** vengono utilizzati per monitorare il lavoro o il comportamento. Tuttavia, i tassi di **adozione** variano notevolmente in base a fattori come settore, dimensione aziendale e tipo di occupazione. L' Aiwm è più comune in lavori ripetitivi e routinari come magazzini, trasporti, vendita al dettaglio, pulizie, lavori manuali e agricoli. È diffuso anche tra il personale amministrativo, commerciale, dei **servizi** e dei *call center*; meno tra ruoli professionali, tecnici o amministrativi di alto livello. L'uso di questi sistemi è inoltre più esteso nelle organizzazioni di grandi dimensioni, con **forza lavoro** numerosa o addetti che operano da remoto o in telelavoro, e tra persone con forme di impiego atipiche



come il lavoro tramite piattaforme digitali.

Il 60% dei manager intervistati ha dichiarato che la preoccupazione per i lavoratori resta un motivo comune per non adottare queste tecnologie. Più di un quarto ha riconosciuto una protezione inadeguata della **salute fisica e mentale** dei lavoratori, segnalando una crescente consapevolezza tra i manager dei potenziali impatti negativi dell'Aiwm sul personale. Le organizzazioni che utilizzano strumenti digitali per allocare automaticamente compiti o orari di lavoro, o per monitorare lavoro o comportamento, registrano un aumento dei rischi psicosociali segnalati.

Questi fattori di rischio psicosociale sono strettamente collegati a problemi di **salute mentale** come stress, depressione o ansia, segnalati dal 31% dei lavoratori dove si usano tecnologie digitali per allocare automaticamente compiti o orari di lavoro, e dal 34% dove si usano per monitorare lavoro o comportamento. Emergono, tra i lavoratori, anche preoccupazioni sulla **privacy** e una riduzione della fiducia nei confronti dei datori di lavoro.

A fronte di tali rischi, misure di prevenzione per la salute e la sicurezza vengono implementate nei luoghi di lavoro dell'Ue per mitigare i rischi associati alle tecnologie digitali. Infatti, il 56% delle aziende che utilizzano tecnologie digitali conferma che il loro uso è considerato nelle **valutazioni dei rischi aziendali**. Inoltre, un terzo delle organizzazioni riferisce di discutere con i

lavoratori i potenziali impatti delle tecnologie digitali, rispetto a un quarto nel 2019.

Dunque, il dialogo tra il management e le rappresentanze sindacali è una strada necessaria per affrontare sia sul piano culturale che dell'organizzazione del lavoro la rivoluzione digitale.

Ciò vale anche per un aspetto estremamente positivo della digitalizzazione: l'adozione di sistemi che permettono un **approccio proattivo nella tutela di salute e sicurezza**, rilevando i rischi in tempo reale e migliorando le misure di prevenzione, attraverso un monitoraggio continuo delle condizioni di lavoro e l'emissione di avvisi tempestivi per prevenire incidenti e consentire una risposta più efficace ai pericoli.

Digitale e AI producono decisioni informate e l'implementazione di misure mirate e più efficaci. La realtà virtuale e altre **tecnologie immersive** offrono ambienti di **formazione** sicuri e realistici, permettendo ai lavoratori di sviluppare **competenze** senza esporsi a rischi reali. I Dpi intelligenti permettono di prevenire numerosi rischi. I sistemi digitali possono, dunque, aiutare le organizzazioni a rispettare più efficacemente norme e nuove necessità in materia di salute e sicurezza.

Quel che è centrale per conseguire i risultati migliori è che la digitalizzazione sia analizzata e contrattata nel modo più **trasparente** tra imprese e rappresentanze dei lavoratori. Informazione, consapevolezza, tutele certe sono le chiavi di un'**innovazione** realmente efficace.

VISTA D'AUTORE

PASSI IN AVANTI

AUTORE: SERGIO LUCIANO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Il Paese è chiamato a promuovere una visione della sicurezza che vada al di là dei formalismi. E più di qualcosa si sta muovendo

«All'acqua e 'a 'o sole fravica, cu' 'na cucchiara mmano»: era il formidabile incipit di "Fravecaturre" ("Muratori": «All'acqua e al sole lavora, con una cazzuola in mano»), una poesia di **Raffaele Viviani** - forse il più vibrante tra i grandi poeti napoletani del secolo scorso, prolifico autore di grandi liriche a cavallo delle due guerre e fino ai primi anni Cinquanta. Nella sua raccolta "**Canti del lavoro**", il poeta raccontava l'ordinaria tragedia di Ruoppolo, un manovale che «tene doje creature», due bambini, e lavora su un "anneto" - un andito: insomma, un'impalcatura - finché un tragico giorno «nu' pere mise stuorto» (un piede poggiato storto), «nu' muvimiento faveso» (un movimento falso) «e fa nu' vol'e l'angelo» (fa un volo dell'angelo). «Primma c'arriva, è muorto».

Se anche grazie a Viviani il dolore inaccettabile delle **morti sul lavoro** tocca ancora l'anima e indigna, l'impressione è che il "corpaccio torpido" dell'opinione pubblica sia assuefatto a questo abominio, e tanto più lo siano alcune **articolarioni dello Stato**, da cui pure ci si deve attendere reattività operativa risolutiva. E viene in mente - poi basta, lo giuriamo - ancora una poesia in napoletano, più recente e musicata, il "Don Raffae" di Fabrizio De Andrè: «Prima pagina venti notizie, ventuno ingiustizie, lo Stato che fa? Si costerna, s'indigna e s'impegna, poi getta la spugna con gran dignità».

Ecco: se questo è il quadro dell'assuefazione perdente verso le storture del nostro **sistema socio-economico** va detto che proprio sul fronte degli infortuni e dei decessi sul lavoro, forse qualcosa sta cambiando. Perché un primo segnale concreto d'impegno il governo in carica l'ha dato, sia riattivando la "**patente a punti**" per le imprese ad alto "rischio caratteristico" di infortunistica, sia soprattutto riaprendo dopo molti anni le assunzioni di **ispettori del lavoro**, circa 1000 per ora, che inizieranno a rimpinguare le file di un ruolo operativo essenziale per migliorare preventivamente l'adesione spontanea di imprenditori e maestranze ai principi della si-

curezza moltiplicando i sopralluoghi sul campo, rigorosamente a sorpresa.

Già: perché questo è il paradosso. Che oggi, nel creare le condizioni in cui i rischi diventano tragici eventi concreti, concorrono certamente, e *in primis*, gli imprenditori distratti, incolti o, peggio, incoscientemente cinici, ma anche i lavoratori che troppo spesso disattendono le **procedure** e disapplicano le **protezioni personali**. A volte, certo, capita l'abominio di contesti nei quali i lavoratori sono praticamente costretti a lavorare senza protezioni, ma molte altre volte sono essi stessi a trascurarle. È per questo insieme di motivi che la situazione della sicurezza sul lavoro e degli infortuni mortali è ancora tragicamente critica, in **Italia**. Vediamo i dati.

Guardando alle medie mondiali, si stimano 2,9 milioni di decessi annui legati al lavoro, con un tasso globale medio di 4 decessi per 100 mila lavoratori

Nei primi cinque mesi del 2025 si sono contate 271 denunce di infortunio mortale in calo sul 2024 ma di appena 9 unità e 4 in più rispetto al 2023, a riprova che si tratta di variazioni contingenti non indicative di **macrofenomeni**. Nel 2024 secondo i dati ufficiali c'erano stati 589.571 (+0,7 %) infortuni totali denunciati, di cui 1.090 casi mortali (+4,7 %) tra i 797 sul luogo di lavoro e gli altri "in itinere", cioè negli spostamenti del personale per da il luogo di lavoro.

Se si guarda al *trend* decennale dei dati, la situazione attuale è migliore di quella di quindici o venti anni fa, poiché fino al 2014 si stava su circa 1600 infortuni mortali all'anno. Ma guar-

dando ai confronti internazionali, per misurare il "caso Italia" nei termini severi che richiede, questo miglioramento impallidisce. La media dei Paesi dell'Unione europea registra 1,66 morti ogni 100 mila occupati, con 3286 decessi nel 2022. L'Italia ha invece accusato 2,66 morti per 100 mila occupati, collocandosi all'**ottavo posto nella classifica europea**. I settori più colpiti, in tutta Europa e anche da noi, sono l'edilizia (23%) seguita da trasporti, agricoltura e industria. Guardando alle medie mondiali - ma è una magra soddisfazione - si scopre però che non solo l'Unione europea ma perfino l'Italia è "messa meglio" dell'insieme del pianeta, nel quale si stimano **2,9 milioni di decessi annui legati al lavoro**, con un tasso globale medio di 4 decessi per 100 mila lavoratori.

Ma cos'altro sta preparando il governo per accentuare l'azione preventiva contro questa che è pur sempre un'inaccettabile ecatombe? Di sicuro c'è che la maggioranza sta lavorando ad una mozione - in cui vorrebbe coinvolgere anche l'opposizione - per impegnare il governo a continuare sulla strategia intrapresa ma anche a fare di più, e subito. Promuovendo un **"salto" culturale importante**, che comprenda anche la **formazione** - sia delle imprese che dei lavoratori - potenziando gli strumenti finora impiegati, a partire dalle scuole superiori, «perché non dobbiamo dimenticare - dice **Paola Mancini**, senatrice Fdi e membro della Commissione Lavoro del Senato in quanto essa stessa consulente del lavoro - che **gli studenti di oggi saranno poi i lavoratori del domani** e quindi che questa consapevolezza di cosa vuole dire lavorare in sicurezza non deve essere solo un approccio formalista, come quello sulle 8 ore di lavoro, ma deve essere un approccio integrale nei confronti della vita stessa, perché, come si diceva, la sicurezza è un valore integrale, un modo di vivere appunto in sicurezza. È un approccio che si ha, e si deve avere, sempre: da quando si prende l'auto o il motorino o la bicicletta per **andare a lavorare**, a quando proprio si sta sul **posto di lavoro**.»

Naturalmente potenziare la formazione è un modo in più per accrescere la pressione sulle imprese affinché ottemperino scrupolosamente a tutte le regole sulla sicurezza, anche perché,

come dice ancora Paola Mancini, «la sicurezza deve essere sempre più adeguata ai diversi contesti, non può limitarsi a garanzie formaliste, come al contrario è stata vissuta per molto tempo. Oggi la sicurezza formale e burocratica non basta più, oggi deve essere effettivamente **implementata a misura d'uomo**. Anche l'implementazione dell'**intelligenza artificiale** dovrà essere finalizzata ad allertare tutti i rilevatori di pericolo possibili tenendo al centro l'uomo. Che non dovrà essere emarginato o mortificato, su questo fronte. Ma al contrario valorizzato per individuare anche quei **fattori di pericolo** che sul lavoro non sempre si possono estrinsecare in numeri.»

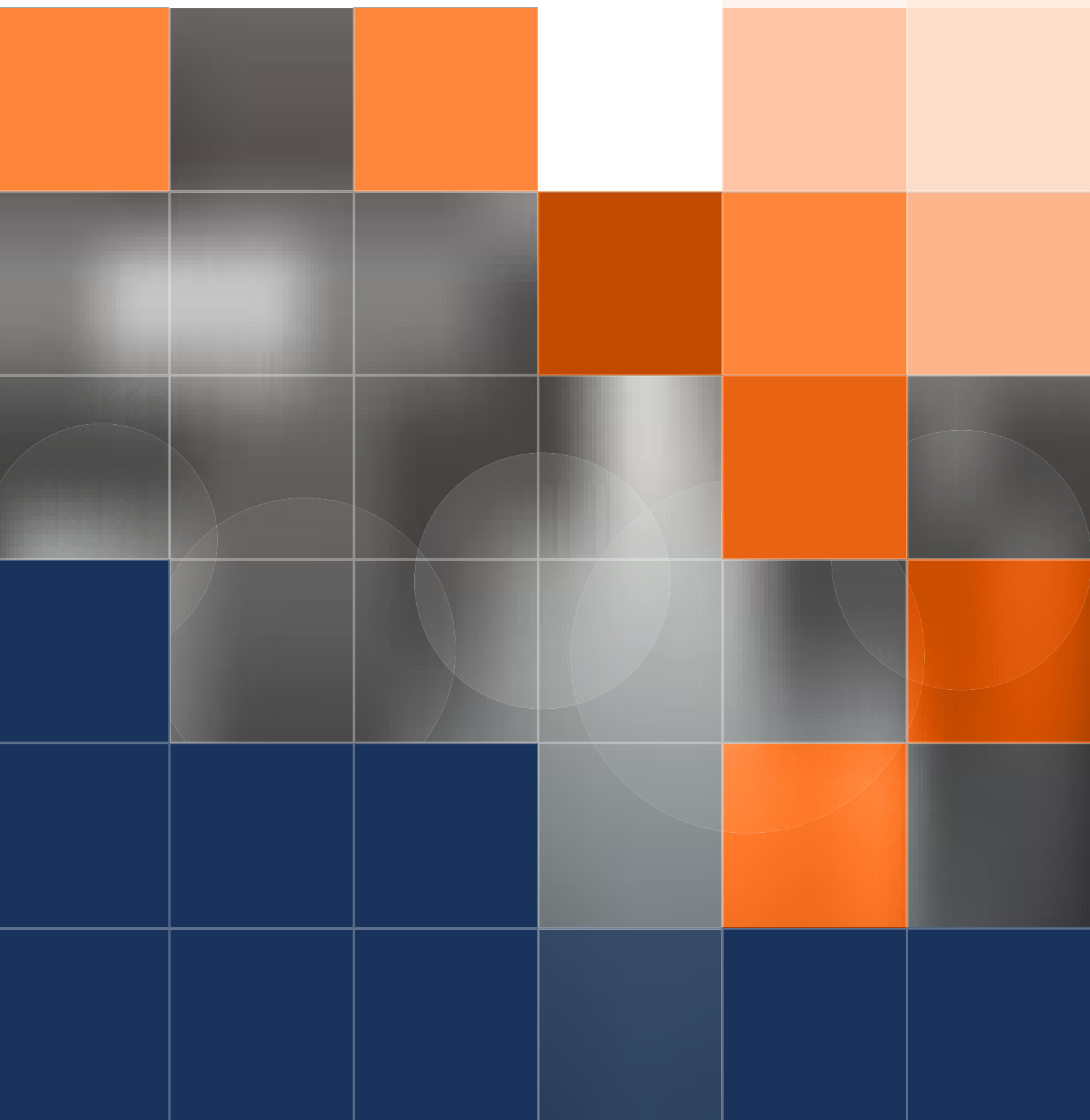
La senatrice Paola Mancini:

«L'implementazione dell'intelligenza artificiale dovrà essere finalizzata ad allertare tutti i rilevatori di pericolo possibili tenendo al centro l'uomo.»

Un capitolo tutto da riscrivere, in questo quadro, impatta però sul problema dei problemi, ossia l'inserimento di queste garanzie sulla sicurezza negli articolati contrattuali affidati alle negoziazioni ordinarie delle varie associazioni di categoria e territoriali, in rappresentanza delle imprese dal punto di vista negoziale, come lo è il sindacato dal punto di vista delle maestranze.

Problema dei problemi perché la **contrattazione** va a rilento. Dovrebbe essere la "sede propria" per discutere delle scelte cruciali per la vita delle singole aziende ma anche delle loro risorse umane; a maggior ragione oggi, dopo la nuova legge sulla rappresentanza dei lavoratori nei consigli d'amministrazione e sulla loro partecipazione agli utili.

C'è da auspicare che con questo nuovo istituto di legge la qualità dei rapporti sindacali possa finalmente fare un passo avanti consistente, in Italia, a tutto vantaggio delle condizioni generali del **rapporto di lavoro**, e innanzitutto della sicurezza.



PRAESIDIUM SPA

E QUEL WELFARE A MISURA DELLA CLASSE MANAGERIALE

“Il welfare aziendale è un fattore strategico per la produttività e la competitività delle imprese, così come lo sono la salute e il benessere di coloro che ne fanno parte e, se strutturato strategicamente e orientato al *corporate wellbeing*, si conferma una leva chiave per la crescita economica e sociale del Paese” afferma **Valeria Bucci**, AD e DG di **Praesidium SpA**, aggiungendo: “Welfare significa benessere, vuol dire far stare bene le persone e ad oggi costituisce un insieme di politiche sociali volte a garantire a tutte le persone assistenza e benessere”.

Questa è la visione di Praesidium, società del sistema **Federmanager**, broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo **Assidai**, che progetta e gestisce programmi di welfare aziendale e individuale dedicati a dirigenti, quadri, professionali, pensionati e alle loro famiglie.

Con un'ampia gamma di soluzioni ed un servizio di consulenza personalizzato e flessibile, Praesidium soddisfa sia le esigenze della singola persona sia quelle delle aziende che desiderano tutelare e promuovere il loro management: i piani di welfare formulati da Praesidium sono pensati per rispondere a ogni tipo di esigenza e sono rivolti a tutta la classe dirigenziale, in servizio o in pensione, adattandosi facilmente ai diversi ambiti di interesse.

Ma ad oggi, di cosa ha bisogno la classe manageriale per stare bene e cosa può offrire un'azienda come Praesidium per attrarre i migliori talenti?

“Grazie ai servizi offerti e al supporto costante di Praesidium, le figure manageriali hanno la sicurezza di tutelare il proprio percorso pro-

fessionale, salvaguardare la propria salute, proteggere l'ambito familiare, migliorare la propria sfera privata. Praesidium pone al centro della sua azione manager e i loro cari: comprendere le loro necessità, in un mondo in continua evoluzione, ha portato all'apertura di un canale di ascolto diretto con la categoria, ma ancora prima con le persone che la costituiscono” sottolinea **Valeria Bucci**.





Ma il welfare aziendale si può legare anche al concetto di **motore di ricerca**: “La capacità di attivare un effetto moltiplicatore, rende il welfare aziendale un asset imprescindibile per affrontare le sfide macroeconomiche e sociali contemporanee, con un impatto che si estende dalla produttività aziendale all’inclusione e alla resilienza collettiva” sottolinea il Presidente di Praesidium SpA, **Giacomo Gargano**, aggiungendo: “l’economia sociale, con la sua capacità di bilanciare obiettivi economici e sociali, trova nel welfare aziendale un pilastro per tradurre in azioni concrete i principi di solidarietà e responsabilità condivisa. L’evoluzione del welfare da sistema accessorio a *corporate wellbeing* ne amplia la portata strategica, trasformandolo in uno strumento integrato che abbraccia salute mentale e fisica, conciliazione vita-lavoro, previdenza e inclusione. Questo passaggio riflette una visione più ampia, in cui il benessere indivi-

duale e collettivo diventano un fattore chiave per la competitività delle imprese e la tenuta economica complessiva”.

Attraverso ad un’attenta analisi delle esigenze, delle preoccupazioni e delle speranze della classe manageriale italiana, Praesidium può dunque ogni giorno realizzare e promuovere soluzioni *taylor made* che garantiscono benessere e serenità; con la propria rete di welfare manager geolocalizzata su tutto il territorio, è stata diffusa tra i “colleghi” e quindi presso le imprese, la cultura del welfare aziendale di origine contrattuale e non nell’esclusivo interesse della dirigenza industriale. L’aspetto centrale della diversità che differenzia Praesidium dai competitor è la peculiarità del contesto captive in cui si muove: l’appartenenza, infatti, al sistema Federmanager connota Praesidium come interlocutore privilegiato delle imprese industriali nell’ambito dell’assistenza.

Praesidium a luglio 2025 compie **20 anni**: quattro lustri di storia con 80 milioni di premi intermediari ne fanno oggi stabilmente uno tra i player più importanti nel settore della sanità integrativa aziendale per la classe manageriale.

Etica, trasparenza, onestà intellettuale e rispetto: questi i valori che guidano Praesidium nell’offerta dei piani di welfare. Valori che nel corso degli anni hanno premiato le diverse attività, con un trend in costante crescita che ha portato la società a ottenere il miglior margine del mercato di riferimento in un contesto captive.

“La ventennale esperienza ci porta ad affermare convintamente che un problema comune per le aziende è infatti quello di effettuare notevoli investimenti nei piani di reward, senza riuscire spesso a trasferirne l’effettivo valore: alcuni benefit risultano sottoutilizzati, altri invece non vengono addirittura percepiti. Realizzare un piano di welfare efficace richiede analisi dei fabbisogni, comunicazione, coinvolgimento e gestione; questo soprattutto perché la composizione della popolazione lavorativa si è modificata negli ultimi anni” sottolinea **Valeria Bucci**, e aggiunge: “Per offrire un’ulteriore garanzia sul valore dei servizi

proposti, Praesidium si è dotata di un **Sistema di gestione Qualità certificata** in base alle norme **Uni En Iso 9001:2015**, rilasciata da Rina, per la progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativi. Le ragioni che hanno spinto Praesidium a dotarsi di un sistema di gestione per la qualità nascono dalla volontà di perseguire alcuni importanti obiettivi: migliorare nel tempo la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze dei clienti; identificare i processi di natura gestionale in grado di mantenere elevata l'attenzione alla soddisfazione del cliente; stabilire una serie di procedure a supporto della direzione aziendale per il costante accrescimento della professionalità di tutto il personale, mediante azioni di responsabilizzazione e sensibilizzazione al sistema di gestione della qualità. La certificazione ottenuta sottolinea il nostro costante impegno per garantire i migliori servizi alla categoria manageriale di ieri, di oggi e di domani".

Le imprese possono dimostrare come il welfare aziendale sia un motore di innovazione sociale: attraverso interventi mirati e radicati sul territorio, queste imprese possono contribuire a ridurre le disuguaglianze, promuovere l'inclusione e creare valore condiviso, sostenendo al contempo lo sviluppo economico e sociale. Tale posizionamento può rendere il welfare aziendale non solo un investimento sul capitale umano, ma anche un elemento di trasformazione culturale e strutturale, capace di rispondere alle esigenze di una società sempre più complessa e interconnessa. Ma vi è un ulteriore punto fondamentale, cioè quello di alleggerire il peso sulle istituzioni pubbliche: come sottolinea infatti il Presidente **Gargano**, "il welfare aziendale, come strumento di integrazione al sistema pubblico, si configura come una risorsa indispensabile per affrontare le carenze strutturali del welfare statale. Un esempio è dato dal sistema sanitario italiano, messo a dura prova dall'aumento della domanda e dalla riduzione delle risorse pubbliche che può trovare sollievo attraverso iniziative private che promuovono la prevenzione e la salute. Tuttavia,

riferirsi al solo sistema sanitario appare riduttivo. C'è anche un effetto sul benessere dei lavoratori in quanto si attiva un effetto moltiplicatore che promuove coesione sociale e sostenibilità e sul piano personale, le politiche di wellbeing migliorano la salute e il benessere psicofisico. Attraverso programmi strutturati di prevenzione sanitaria, supporto psicologico e promozione di stili di vita sani, si riducono lo stress e l'assenteismo, favorendo il work-life balance. Parallelamente, l'investimento delle imprese nella formazione continua arricchisce il capitale umano, promuovendo la crescita personale e professionale. Non si limitano a migliorare le condizioni dei lavoratori, ma generano ricadute positive sull'intera collettività. Strumenti di welfare aziendale a supporto della conciliazione vita-lavoro, come lo smart working, contribuiscono inoltre alla sostenibilità ambientale."

Concludendo, è importante sottolineare come i nuovi modelli organizzativi pongono al centro la persona, promuovendo stili di leadership orientati al benessere e all'apprendimento continuo; questo comporta per Praesidium non solo l'adozione di metodologie formative innovative, ma anche l'adozione di tutte quelle misure volte a garantire la **parità di genere** nel contesto lavorativo per la progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativa. Non a caso, proprio nel 2024 Praesidium ha ottenuto la **certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere**, un importante riconoscimento in termini di impegno sulle tematiche della diversity & inclusion. "La valorizzazione e l'attenzione alle persone e la loro unicità sono parte integrante del Dna di Praesidium" dice **Giacomo Gargano**, "per raggiungere questo obiettivo è stato fondamentale sviluppare le potenzialità di ciascuna persona, valorizzando le diversità e le capacità al fine di generare un impatto positivo, coerentemente con la vision e la mission della nostra società, grazie soprattutto ad un sistema di governance sempre più attento a queste tematiche".

RIFLESSIONI

UNA CULTURA CONDIVISA

AUTORE: **MASSIMO MASCINI** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

Morti e incidenti sul lavoro, per invertire la rotta serve uno sforzo che coinvolga tutti. E le competenze manageriali sono davvero in grado di fare la differenza

È una vera maledizione che incombe sul nostro Paese. Ogni giorno muoiono tre persone sul **luogo di lavoro**. Alla fine dell'anno se ne contano mille. Una cifra impossibile da sopportare. Tanto è vero che tutti si ribellano a questa dannazione. E si cercano prevenzioni, sistemi di allarme, qualcosa che metta fine a questa strage. Ma alla fine dell'anno, inevitabilmente, si raccoglie la stessa cifra, **mille persone** che la mattina vanno a lavorare, la sera non tornano a casa.

Le **responsabilità** sono tante, naturalmente, ma è difficile individuare qualcuno al quale effettivamente e concretamente dare questo peso. Sotto accusa c'è sicuramente il sistema degli **appalti**, questa realtà evanescente per cui qualcuno vince una gara per un'impresa, quale che sia, poi appalta una parte del lavoro a un'altra persona, o azienda, questa a sua volta delega ad altri parte del lavoro. E in questo labirinto si perdono i parametri del **buon lavoro**, le responsabilità si incrociano, e alla fine ci si ritrova sempre con quel peso enorme, insopportabile.

Mille morti l'anno, ma non bisogna dimenticare gli **incidenti non mortali**, centinaia di migliaia, che colpiscono pesantemente la persona. Alla base di questo triste fenomeno c'è sempre una sottovalutazione del rischio che si corre. I lavoratori sono i primi a non comprendere fino in fondo la necessità di **moltiplicare l'attenzione** a come ci si muove. Spesso le norme decretate vengono sopportate con noia, o addirittura non rispettate perché ci si crede sempre immuni, e immortali. Mentre la realtà è ben diversa.

Sostanzialmente alla base di queste tristi evenienze c'è un **problema culturale**. Una ottima iniziativa, che peraltro temo si sia persa per strada, è stata quella di iniziare a parlare di incidenti sul lavoro e della sicurezza già sui **banchi di scuola**, addirittura alle elementari. Sono i **giovani**, meglio i giovanissimi quelli che possono abituarsi a considerare il fenomeno degli incidenti sul lavoro come un'eventualità che può colpire sempre

e provocare disgrazie. E di conseguenza assumere spontaneamente gli atteggiamenti atti a salvaguardare la **salute**.

Anche per questo sembra importante l'accordo che Federmanager ha raggiunto con "Lavoro&Welfare", un'associazione culturale che segue con attenzione i problemi del lavoro, per far crescere con una serie di iniziative la **cultura dell'impegno** contro gli incidenti del lavoro. Sarà certamente interessante verificare le strade che questo accordo proverà a percorrere, anche perché le possibilità sono molteplici, puntando alla crescita dell'attenzione e della consapevolezza nei confronti di questi eventi luttuosi.

I dirigenti sono l'asse portante delle imprese, l'ossatura sulla quale lo sforzo produttivo coglie i suoi risultati. Devono essere in prima linea

Dietro l'attenzione dei **manager** a questo fenomeno c'è sicuramente anche la consapevolezza che gli incidenti sul lavoro, mortali o meno che siano, costituiscono sempre una penalizzazione per l'azienda. In un'epoca in cui il problema principale per un'impresa sul fronte della **gestione delle risorse umane** è il reperimento delle persone e il mantenerle legate, il ripetersi di incidenti costituisce un dato molto negativo. Ci sono tanti motivi per scegliere un'**azienda** o un'altra in cui lavorare, ma certamente quello degli incidenti costituisce un fattore importante. Non è un caso come tante imprese di grido si siano poste l'obiettivo di **zero incidenti**. C'è sicuramente il desiderio di partecipare a un ridimensionamento del triste fenomeno, ma anche quello di migliorare la propria realtà reputazionale.

Ciò detto, e sempre considerando che sono fondamentali e benemerite le iniziative che possono prendere le singole aziende o i sindacati, credo che sarebbe opportuno se si decidesse di affrontare il problema degli **incidenti sul lavoro** coralmamente, con tutte le parti interessate. Nel recente incontro tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil, il tema della sicurezza del lavoro è stato preso in seria considerazione tanto è vero che si è deciso di affrontarlo in una comune sessione di lavoro. Impegno lodevole, che testimonia l'attenzione che si riserva al tema, ma forse la cosa migliore sarebbe quella di allargare quanto più possibile la **partecipazione** a questo tavolo di confronto. E il primo invitato a farne parte dovrebbe essere proprio il Governo. Perché l'esecutivo ha la

responsabilità primaria in merito, dato che l'attenzione dei ministri competenti è fuori discussione, e soprattutto perché solo un **intervento legislativo** può servire a dare una sterzata a tutte le possibili azioni a favore della sicurezza sui posti di lavoro.

Personalmente credo che questo sia un tema che debba vedere un protagonismo attivo dell'**associazionismo dirigenziale**. I dirigenti sono l'asse portante delle imprese, l'ossatura sulla quale lo sforzo produttivo coglie i suoi risultati e proprio in quanto tali debbono essere in prima linea in uno sforzo che coinvolga tutto il Paese su un tema così centrale. I manager hanno le **competenze** necessarie per un approccio realistico, devono essere centrali in questo sforzo.



RIFLESSIONI

IL TEMPO DI UN CAFFÈ

AUTORE: PAOLO GRISORIO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Scambio di informazioni, confidenze, possibili decisioni. Anche la pausa alla macchinetta è un momento importante al lavoro. Con una storia da raccontare

Cos'è la sicurezza sul **lavoro**? Quell'insieme di azioni e provvedimenti regolati da norme che hanno lo scopo di rendere l'ufficio, l'azienda, un luogo in cui i rischi per **la sicurezza e la salute** dei lavoratori siano ridotti al minimo. Ma è tutto qui? Norme e decreti di questa disciplina sono rivolti alla **salvaguardia** di chi lavora, ma in realtà non esistono solo barriere, postazioni, schermi e dispositivi. Si tratta di qualcosa di ben più grande. L'attenzione alla persona non può rivolgersi solo all'individuo che lavora all'interno dell'azienda, perché ognuno di noi porta quotidianamente con sé tutto ciò che attiene alla sua vita e a suoi **progetti** dentro e fuori da quell'ambito. È qualcosa che neppure il termine **work-life balance** riesce a coinvolgere completamente: ognuno ha un proprio e specifico vissuto. La nostra rete di relazioni, il nostro *roundabout* o contesto socio-organizzativo è qualcosa che incide su ognuno di noi e va ben al di là delle nostre **competenze**. Dunque, oggi le imprese hanno più a cuore quella salvaguardia dei lavoratori che comprende la loro cura e il loro complessivo **benessere**. È talmente vero questo che il Ceo di una nota catena di hotel ha deciso di concedere cinque giorni di congedo retribuito ai dipendenti che stiano attraversando le difficoltà della fine di una relazione sentimentale. Siamo in terra di confine tra sicurezza sul lavoro e welfare aziendale? Probabilmente sì. Ma è un'area interessante ed è in questo contesto che si situa anche un tema particolare e per certi versi curioso e stimolante: la **pausa lavoro**, comunemente detta pausa caffè.

La pausa caffè

Il nostro ordinamento - secondo la legge 66 del 2003 che rimanda comunque ai Ccnl per eventuali variazioni - prevede una pausa di almeno 10 minuti destinata a ogni lavoratore, la cui giornata lavorativa sia di almeno sei ore, finalizzata al recupero delle **energie**. Al nome corretto di **pau-
sa lavoro** si preferisce il *nickname* alla caffeina,

forse perché sappiamo che il caffè è in grado di portare un positivo beneficio all'**attenzione** di chi sta lavorando e il solo pronunciarne il nome pare talvolta evocare il profumo rimandando all'atmosfera che questa particolare pausa è in grado di creare.

È una pausa non certo obbligatoria, né tantomeno lo è bere un caffè. Tuttavia, la storia di questo particolare momento merita di essere raccontata perché può stimolare considerazioni che attengono l'ineludibile area del **benessere organizzativo**. La trasformazione del concetto di *pausa* è infatti gradualmente passata all'ambito del *welfare*, smettendo di essere considerato un tempo sottratto al lavoro. Come è potuto accadere questo passaggio?

L'attenzione alla persona non può rivolgersi solo all'individuo che lavora all'interno dell'azienda, perché ognuno di noi porta quotidianamente con sé tutto ciò che attiene alla sua vita

Le prime pause "letterarie"

Sappiamo che il caffè a cavallo del '700 comincia a trovare il suo posto in eleganti salotti che riunivano **intellettuali** e borghesi. Però il primo caffè venne aperto a Oxford, o forse a Londra, intorno al 1650 seguito da molte altre *coffee house* facendo sì che quella che riteniamo l'Inghilterra del tè ospitasse in realtà i primi **club** per intellettuali e politici. Non è mai stata una bevanda per tutti, ma forse proprio il fatto di essere occasione di intrattenimento e di dialogo per discussioni civili, politiche e letterarie ne fece presto qualcosa di diverso. A Milano, una delle principali sedi dell'**illuminismo** in Italia, i fratelli

Verri fonderanno *"Il caffè"*, la rivista che porterà le animate discussioni accademiche del tempo sulle pagine di carta stampata.

Le origini americane

La prima pausa caffè documentata sembra nascere negli Stati Uniti, all'inizio del '900, a Buffalo presso la **Barcalounger Company**, azienda di mobili. Era una sorta di *benefit* per i dipendenti, era retribuita e aveva una durata di 15 minuti. Siamo in America: caffè lungo, pausa lunga. Il merito del termine "pausa caffè" va però alla **Pan-American Coffee Bureau** che lanciò nel 1952 una campagna pubblicitaria sostenuta dallo slogan *«Give yourself a coffee-break - and get what coffee gives to you»*. Il *claim* invitava a prendersi la pausa caffè per poter godere dei benefici della bevanda. L'associazione rappresentava paesi centro e sudamericani coltivatori di caffè e aveva l'obiettivo di promuovere il caffè negli Stati Uniti.

L'espresso è l'ideale

Diversamente che nel continente americano, in Italia il caffè non è mai piaciuto troppo lungo, semmai è sempre stato apprezzato corto. Forse anche per questo negli stessi anni di inizio secolo, animato da uno spirito più pratico e attento al mercato e al sogno di una vasta produzione, fu **Luigi Bezzera** a rendere possibile una pausa caffè per tutti, che non interrompesse alcun tipo di lavoro per un periodo di tempo eccessivamente lungo. Modificando un progetto esistente, Bezzera migliorò la macchina per il caffè inventata circa un decennio prima da **Angelo Ariotto** e creò la possibilità di ottenere la bevanda in pochissimo tempo sottoponendo la polvere macinata a una cascata d'acqua bollente.

Nasceva così l'**espresso** grazie in una formula destinata principalmente ai bar e che consentiva una preparazione e un utilizzo veloce, insomma *ideale* per essere gustato in poco tempo anche **in fabbrica**. Bezzera consentì la vendita della macchina in concessione alla Pavoni Spa di **Desiderio Pavoni** che battezzò questo metodo di estrazione col termine *"l'ideale"*.

Ma la quantificazione del tempo da dedicare alla pausa caffè è dovuta alla lotta sindacale dei membri della **United Auto Workers** del 1964, una conquista che definì che la pausa

caffè doveva essere di ben 12 minuti al giorno. Negli anni '70 in Italia, come esito delle agitazioni sull'orario di lavoro anche i locali movimenti di protesta introdussero tra le richieste di maggiori diritti per i lavoratori quello del *coffee break*. Da quegli anni, il **concetto di "pausa"** ha subito una trasformazione significativa, ed è passato da simbolo di una lotta considerata da entrambe le parti un momento di "tempo rubato" a quello di un **break meritato e irrinunciabile**.

Più di un italiano su due beve il caffè davanti ai distributori e comunque questo consumo rappresenta, secondo un'indagine del 2023, il 12,2% dei caffè consumati

Oggi negli uffici, i distributori automatici sempre più presenti non erogano soltanto caffè: scambio di informazioni, confidenze, appuntamenti, anche decisioni o approcci a questioni che verranno poi affrontati nelle decisioni del *board* sono la norma. Possiamo tranquillamente concludere che la macchinetta odierna è un luogo di **socializzazione**. Va detto inoltre che il business di questo settore è in crescita e l'Italia ne detiene il primato europeo: forse perché, secondo le statistiche, più di un italiano su due beve il caffè davanti ai distributori e comunque questo consumo rappresenta, stando a un'indagine del 2023, il **12,2% dei caffè consumati**. Può darsi che in alcuni casi possa disturbare il sonno ma sicuramente la pausa caffè influisce sulla bontà delle **relazioni interpersonali** con i colleghi.

Attenzione però: inizia a diffondersi anche qualcosa di negativo, ci sono state varie cause di lavoro per "eccesso di pausa caffè" ed è ora nato un inusuale *coffee badging*, la sempre più diffusa tendenza che coincide con la possibilità di lavorare in **smartworking** unita alla necessità di un pur breve confronto in sede. Ma per tempo brevissimo. Insomma: timbro, entro in ufficio, bevo il caffè, subito dopo sparisco. Resta il *coffee break*, relazione coi colleghi addio.

ANTICIPARE IL RISCHIO

AUTORE: **MARCO SABATINI SCALMATI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Tra automazione e algoritmi, il lavoro si trasforma. E la prevenzione deve stare al passo delle evoluzioni, con l'obiettivo di proteggere corpo, mente e qualità della vita

La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori in Italia è una priorità per il **sistema economico e sociale** del Paese. L'esperienza della pandemia di Covid-19 ha sottolineato quanto sia indispensabile garantire **ambienti di lavoro sicuri** e adottare politiche di **prevenzione** efficaci, in grado di tutelare la salute dei lavoratori e ridurre il rischio di incidenti e malattie professionali.

Nel 2024 in Italia sono stati denunciati all'Inail **1.202 decessi legati al lavoro**, un numero che resta alto e sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente. Di questi, 1.189 hanno riguardato lavoratori (1.193 nel 2023), mentre 13 sono stati studenti (8 nel 2023). Le denunce di infortunio sono state complessivamente **593mila**, (con un +0,4% rispetto all'anno prima, dovuto principalmente agli studenti, che hanno registrato 78 mila segnalazioni).

Guardando ai lavoratori, gli infortuni sono diminuiti dell'1,9%, (da 421.533 a 413.517 casi), mentre **sono aumentati del 3,1% quelli avvenuti nel tragitto casa-lavoro**, tornati sui livelli pre-pandemia con oltre 101mila denunce. I casi mortali *in itinere* sono cresciuti del 10,2%, da 275 a 303, mentre quelli sul luogo di lavoro sono scesi del 3,5%, da 918 a 886. Nel complesso, il 42% dei decessi denunciati si è verificato fuori dall'azienda. Per quanto riguarda le **malattie professionali**, le denunce sono state 88 mila, il dato più alto degli ultimi 50 anni (+21,8% rispetto al 2023). I lavoratori ammalati sono stati circa 58 mila, (+18,7% rispetto all'anno prima). Una crescita attribuibile a una maggiore consapevolezza dei lavoratori e a una migliore capacità di **diagnosi**.

La maggior parte degli incidenti si concentra nei settori tradizionalmente a maggior rischio come **l'edilizia, l'agricoltura e l'industria manifatturiera**. Le cause più frequenti di infortunio sono cadute dall'alto, schiacciamenti, contatti con macchinari e movimentazione manuale dei carichi. Tra i fattori che aggravano il rischio si segnalano la mancanza o l'uso insufficiente di **dispositivi**

di protezione individuale (Dpi), una formazione inadeguata e condizioni lavorative precarie.

Sono passati 17 anni dall'entrata in vigore del D. Lgs. 81/2008, conosciuto come Testo unico sulla sicurezza sul lavoro, ma la gravità e la **frequenza** degli infortuni sul lavoro e il numero delle malattie professionali indicano che il tema è sicuramente suscettibile di notevoli miglioramenti.

Nel 2024, i casi mortali in itinere sono cresciuti del 10,2%, da 275 a 303, mentre quelli sul luogo di lavoro sono scesi del 3,5%, da 918 a 886

In tal senso, diventa centrale la figura del Responsabile del servizio prevenzione e protezione (Rsp), che viene nominato dal datore di lavoro. Si tratta di un professionista che può essere un dipendente oppure un libero professionista qualificato in materia di sicurezza sul lavoro. Il suo compito è assicurare che gli ambienti di lavoro siano sicuri. Non si tratta solo dei **rischi** derivanti da macchinari o da luoghi che presentano insidie (spigoli, pavimenti scivolosi, polveri sottili, uffici sporchi), ma anche di quelli derivanti da una cattiva **organizzazione** del lavoro (turni massacranti, mancato rispetto delle ferie e del riposo giornaliero) o da atteggiamenti vessatori dei superiori o dei colleghi come il *mobbing*.

In alcune aziende è presente invece il **Manager Hse** (Health, safety & environment), o Manager di Salute, Sicurezza e Ambiente. Si tratta di un professionista che si occupa di garantire la conformità alle normative in materia di salute, sicurezza e ambiente all'interno di un'organizzazione. Il suo ruolo principale è **prevenire incidenti, infortuni e danni ambientali**, promuovendo, anche attraverso corsi di **formazione** o rapporti



con le parti interessate, una cultura della sicurezza e della sostenibilità.

Quest'anno, in occasione della Giornata mondiale per la salute e la sicurezza sul lavoro, che si celebra il 28 aprile, l'**Organizzazione internazionale del lavoro** (Ilo), l'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite sui temi del lavoro e della politica sociale, ha pubblicato il rapporto: *"Rivoluzionare la salute e la sicurezza. L'intelligenza artificiale e la digitalizzazione nel mondo del lavoro"*. Un documento che analizza come le tecnologie emergenti — dall'**intelligenza artificiale** alla **robotica**, passando per l'**automazione** — stiano rimodellando gli ambienti lavorativi a livello globale.

L'Ilo mette in evidenza, in particolare, come l'uso crescente di queste **tecnologie** possa rappresentare sia opportunità sia rischi: se da un lato l'automazione può supportare gli interventi chirurgici, ottimizzare la logistica, ridurre l'esposizione a rischi fisici, alleggerire i carichi di lavoro e promuovere l'innovazione, dall'altro un eccessivo affidamento sull'IA potrebbe ridurre la **supervisione** umana, aumentando il potenziale rischio di incidenti. Senza tralasciare carichi di lavoro algoritmici e la connessione continua che possono contribuire a **stress**,

burnout e problemi di salute mentale specie per i lavoratori della filiera digitale.

L'esperienza degli ultimi anni dimostra che la maggior parte degli incidenti sul lavoro può essere evitata grazie all'adozione e al rispetto di normative adeguate. La **prevenzione** rimane quindi il fulcro per ridurre infortuni e malattie professionali, migliorando al contempo la qualità della vita dei lavoratori e la produttività delle aziende.

L'evoluzione tecnologica apre nuove prospettive per monitorare in tempo reale la sicurezza, grazie a **dispositivi IoT** e sistemi digitali avanzati. Tuttavia, questi strumenti richiedono **investimenti**, formazione e un'attenta regolamentazione per assicurare un'implementazione sicura ed equa.

Se ci sono segnali di progresso, restano numerose le sfide per garantire la sicurezza sul lavoro che il Presidente del Consiglio, **Giorgia Meloni**, ci ricorda non va mai considerata «un costo, magari superfluo o che può essere tagliato. È **un diritto di ogni lavoratore**, un valore, un dovere che le istituzioni devono promuovere giorno dopo giorno». Perché è «su temi e priorità come queste si misura la **civiltà** di una nazione e quanto un popolo ha a cuore il proprio presente e il proprio futuro».



progettomanager.federmanager.it