CRISS

Centro di ricerca e servizio sull'integrazione socio-sanitaria

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

Dalla conoscenza alla competenza

Prospettive di sviluppo del ruolo dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza

Bianca Maria Orciani – Sara Bugari

Quaderni di Ricerca CRISS

N° 2 - 2018

QUADERNI DI RICERCA

ISSN 2421 6704

Quaderni di Ricerca CRISS

n° 2 - 2018

Quaderni di Ricerca CRISS

Direzione
M. Giovanna Vicarelli

Comitato Scientifico
Ugo Ascoli, Micol Bronzini, Carla Moretti, Elena Spina, M. Giovanna Vicarelli

Redazione
Stefania Sottili

Direzione, Redazione e Stampa: CRISS Università Politecnica delle Marche,

P. le Martelli n. 8, 60121 - Ancona

Per informazioni: criss@univpm.it

I Quaderni sono liberamente scaricabili all'indirizzo www.criss.univpm.it

Finito di stampare il 10 dicembre 2018

Dalla conoscenza alla competenza
Prospettive di sviluppo del ruolo dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza[1]

[1] Il rapporto finale è stato redatto dalla Dott.ssa Bianca Maria Orciani (CRISS) e dalla Dott.ssa Sara Bugari (CRISS) con la direzione scientifica della Prof.ssa M. Giovanna Vicarelli (Direttore CRISS). Alla Dott.ssa Bianca Maria Orciani sono attribuibili i capitoli 1, 3, 4, 5 mentre alla Dott.ssa Sara Bugari il capitolo 2. Si ringrazia per la collaborazione il Dott. Fabio Filippetti - Dirigente P.F. Prevenzione e Promozione della Salute nei Luoghi di Vita e di Lavoro - Regione Marche; il Dott. Giuliano Tagliavento – Direzione Tecnica Prevenzione Collettiva – Asur Marche; la Dott.ssa Patrizia Perticaroli – Referente Regionale Marche per la Linea 6.9 "*Sostenere la rete di Rls e Rlst*"; la Dott.ssa Sonia Fontana - Dipartimento Prevenzione Area Vasta 1; il Dott. Roberto Rimini – Inail Marche; le Parti Sociali nelle persone di Gabriella Fanesi (CGIL); Massimo Giacchetti (CISL); Riccardo Morbidelli (UIL); la Dott.ssa Rosaria Deganello (Confindustria Marche). Per gli aspetti organizzativi e per la presenza ai *Focus Group* si ringraziano gli operatori dei Spsal dell'Asur Marche nelle persone di Dott.ssa Barbara Balzani (Area Vasta 2); Dott. Roberto Calisti (Area Vasta 3); Dott.ssa Sonia Fontana (Area Vasta 1); Dott.ssa Lucia Isolani (Area Vasta 3); Dott.ssa Claudia Monaldi (Area Vasta 1); Dott.ssa Patrizia Perticaroli (Area Vasta 2); Dott.ssa Alessandra Rosetti (Area Vasta 5); Dott.ssa Maria Antonietta Sollini (Area Vasta 4). Un ringraziamento finale va agli Osservatori (Cgil-Cisl-Uil) presenti ai Focus Groups e al Dott. Rocco Volpentesta (Inail).

Indice

1. **Premessa**

2. **Obiettivi e Metodologia**

3. **Risultati**

3.1 Le attività chiave e i fattori discriminanti
3.2 Il sistema delle relazioni
3.3 Il medico competente
3.4 I lavoratori
3.5 Gli organismi di vigilanza
3.6 L'immagine del sistema della sicurezza e degli Rls/Rlst
3.7 Il Rls/Rlst ideale: una nuova mappatura dei bisogni e delle competenze

4. **Conclusioni**

5. **Bibliografia**

1. Premessa

Il sistema della rappresentanza sindacale con funzioni specializzate per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro costituisce uno degli elementi cardine del modello prevenzionale delineato dal legislatore con il d.lgs. n. 81 del 2008 (Angelini 2013; Tampieri 1999; Lai 2002). Articolata su tre livelli (aziendale, territoriale e di sito), la figura del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza ha il compito di tutelare l'interesse collettivo alla salute sul luogo di lavoro attraverso l'esercizio di poteri di controllo, promozione e vigilanza di cui all'art. 50 del d.lgs. n. 81 del 2008 (Orciani 2014).

La necessità di conoscere "*chi fossero e che bisogni avessero queste figure sostanzialmente nuove e compresse tra le varie fattispecie di soggetti con ruoli storicamente riconosciuti nelle dinamiche relazionali aziendali"* ha dato vita alla realizzazione, tra il 2006 ed il 2008, di una ricerca quali-quantitativa promossa dalla Regione Marche e dall'Inail Marche, ed affidata al Centro di Ricerca e Servizio sull'Integrazione Socio Sanitaria (CRISS) dell'Università Politecnica delle Marche. Grazie al rigore metodologico e alla partecipazione di tutti i soggetti del Sistema Regionale della Prevenzione (Regione, Parti Sociali, Asl, etc.), i risultati hanno permesso di mettere a punto strumenti di supporto finalizzati a rafforzare la figura degli Rls/Rlst a livello aziendale e territoriale.

La successiva partecipazione nel 2013 della Regione Marche al "*Programma strategico di sviluppo di modelli per un sistema permanente di rilevazione della percezione del rischio per la salute e sicurezza in ambiente di lavoro da parte dei lavoratori e delle figure della prevenzione"* del Ministero della salute, ha rappresentato l'occasione per dare

continuità alle esigenze di conoscenza dei bisogni formativi e informativi dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.
Al progetto, finanziato dal Ministero della Salute e coordinato dall'INAIL Nazionale, hanno partecipato il Centro di Ricerca e Servizio sull'Integrazione Socio Sanitaria dell'Università Politecnica delle Marche (CRISS), il Servizio Prevenzione e Sicurezza Ambienti di Lavoro di Ascoli Piceno dell'Asur Marche – Area vasta n 5, la Regione Toscana, il SIRS della Regione Emilia Romagna. Attraverso la rilevazione della percezione del rischio da parte di un numero significativo di Rls/Rlssp/Rlst appartenenti alle regioni Emilia-Romagna, Marche e Toscana, lo studio si proponeva di far emergere i bisogni formativi/informativi al fine di meglio calibrare gli interventi a sostegno del ruolo degli Rls/Rlssp/Rlst nel sistema delle relazioni con le altre figure della prevenzione (Galli 2009).
In tale ottica, è stato somministrato un questionario *on line* e sono stati realizzati 4 *focus groups* negli ambiti provinciali della Regione Marche. Sebbene l'indagine si sia svolta in termini quantitativi più circoscritti rispetto alla precedente ricerca, la stessa si è rivelata particolarmente utile perché ha permesso di "fotografare" la condizione degli Rls alla luce delle trasformazioni del contesto produttivo e dei rapporti tra lavoratori, aziende e soggetti del sistema, conseguenti alla grave crisi economica sopraggiunta nel 2008 (Orciani 2015).

I risultati delle due ricerche sono disponibili sul sito del Criss (www.criss.it).

2. Obiettivi e Metodologia

Con l'atto di intesa Stato – Regioni e Province Autonome n. 156/CSR del 13 novembre 2014, è stato approvato il Piano Nazionale della Prevenzione per gli anni 2014-2018. La Giunta Regionale delle Marche ha recepito il piano con DGR n. 1434 del 22.12.2014, individuando i programmi regionali, integrati e trasversali rispetto ad obiettivi e azioni, necessari per dare attuazione a tutti i macro obiettivi e a tutti gli obiettivi centrali. Con Delibera di Giunta Regionale n. 540 del 15/07/2015 avente per oggetto "*Interventi regionali di attuazione del Piano Nazionale di Prevenzione 2014-2018*" è stato emanato il Piano Regionale per la Prevenzione 2014-2018 della Regione Marche successivamente prorogato al 2019.

Fra i dodici programmi ivi indicati, nell'ambito del programma "*Lavorare per vivere*", la Linea 6.9 "*Sostenere la rete degli RLS e RLST"* ha inteso continuare l'attività di ricerca-approfondimento del ruolo e dei bisogni del RLS e RLST nell'attuale sistema della prevenzione.

A tale linea fa capo il progetto di ricerca "*Dalla conoscenza alla Competenze. Prospettive di sviluppo del ruolo dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza*" i cui risultati sono presentati nelle pagine che seguono.

Il progetto, approvato dal Comitato Regionale di Coordinamento ex art. 7 del D.Lgs. n. 81 del 2008 e realizzato dal CRISS sulla base di apposita convenzione con l'ASUR Marche, pur collocandosi in linea di continuità con le attività di ricerca avviate a partire dal 2006, si caratterizza per un approccio nuovo.

A partire dalle difficoltà che gli Rls/Rlst incontrano nell'esercizio dell'attività, il progetto intende promuovere

un processo di *empowerment* in termini di maggiore consapevolezza dei fabbisogni in chiave di competenze e di sviluppo di tali competenze al fine di rafforzarne il ruolo.
Il presupposto teorico alla base della ricerca è il modello delle competenze elaborato da Le Boterf (2011). Egli parte dall'assunto che le imprese e le organizzazioni devono poter contare non solo sulle procedure, ma anche su persone capaci di agire in maniera adeguata in situazioni complesse spesso inedite. Attorno alla capacità di agire ruota il concetto di competenza. Secondo Le Boterf al centro vi è un sapere combinatorio in cui l'individuo mobilita *risorse personali* (conoscenze, capacità, atteggiamenti, etc) e *risorse esterne* (saperi capitalizzati, banche dati, reti di cooperazione, etc.) come condizione per poter "agire" in maniera pertinente, responsabile e competente di fronte alle diverse situazioni che gli si prospettano.
Due sono, dunque, le componenti della competenza secondo Le Boterf: ciò che è patrimonio della persona (conoscenze, abilità, qualità, risorse emotive, etc) e ciò che è proprio del suo ambiente (banche dati, reti di esperti, reti di documentazione). Ogni azione realizzata con competenza è il prodotto di una combinazione di *risorse personali e risorse esterne* e la ricchezza e l'autonomia della persona risiede nel saper trovare questa combinazione.
Stante la centralità della soggettività nella costruzione delle competenze, il processo di combinazione non corrisponde ad una programmazione sequenziale. Per Le Boterf non esiste un solo modo di essere competenti in rapporto ad un problema o ad una data situazione. Sono sempre possibili condotte diverse. È lo stesso autore ad evidenziare che mentre sarebbe illusorio voler controllare il processo

combinatorio, si può intervenire sulle condizioni che lo facilitano.
In tale prospettiva si colloca la ricerca. Attraverso i *focus groups* si intende far emergere le condizioni che facilitano il processo combinatorio - *saper agire* - come condizione per lo sviluppo delle competenze necessarie a rafforzare il ruolo del Rls/Rlst.

L'attività di ricerca, affidata al CRISS, è stata realizzata attraverso un percorso partecipato e condiviso con 1) la Regione Marche ARS - Prevenzione e Promozione della salute nei luoghi di vita e di lavoro, 2) l'ASUR Marche, 3) l'Inail, 4) le Parti Sociali. A tal fine, sono stati organizzati vari incontri durante i quali sono stati condivisi gli obiettivi del progetto, la metodologia e i contenuti dell'indagine quali-quantitativa.

Il progetto si è articolato nelle seguenti fasi:

1. definizione della metodologia;

2. attività sul campo con la realizzazione di 5 *focus groups;*
3. analisi dei risultati;
4. restituzione dei risultati agli Rls/Rlst che hanno partecipato ai *focus groups.*

Nella prima fase sono stati realizzati due incontri presso i locali del CRISS – UNIVPM a cui hanno partecipato i rappresentanti dell'Asur Marche, della Regione Marche – Prevenzione e Promozione della salute nei luoghi di vita e di lavoro, dell'Inail e delle Parti Sociali. Gli incontri hanno consentito di:

- esplicitare gli obiettivi del progetto, la metodologia e i contenuti dei *focus groups;*
- programmare e organizzare i *focus groups* con gli Rls/Rlst.

La seconda fase è stata quella di realizzazione dei *focus groups*. Come stabilito negli incontri di programmazione, sono stati realizzati 5 *focus groups*, uno per ogni Area Vasta delle Regione Marche (Tab 1). Le sedi di svolgimento dei *focus groups* sono state individuate e messe a disposizione dall'Asur Marche in collaborazione con le Parti Sociali. I nominativi dei partecipanti ai *focus groups* sono stati indicati dalle Organizzazioni Sindacali.

Tab 1 – Sedi e date di svolgimento dei *focus groups*

DATA	SEDE
30/01/2018	Ancona, c/o la Sala della Bilateralità Artigiana EBAM – CEDAM - Area Vasta n. 2
14/02/2018	Civitanova Marche, c/o la Sala Multifunzionale di ASUR MARCHE – Area Vasta n. 3
15/02/2018	San Benedetto del Tronto, c/o l'Ospedale Madonna del soccorso – Area Vasta n. 5
22/02/2018	Fano, c/o la Sala Biblioteca di ASUR MARCHE – Area Vasta n. 1
18/04/2018	Fermo, c/o la Sede dello Spsal Area Vasta n. 4.

Gli incontri sono stati coordinati da un membro del CRISS che ha assunto il ruolo di Moderatore e hanno visto la presenza dei rappresentanti della Regione Marche e dell'Asur Marche. Agli incontri hanno partecipato i rappresentanti delle Parti Sociali e dell'Inail in qualità di Osservatori.

Le domande rivolte ai partecipanti ai *focus groups* (Tab 2) avevano l'obiettivo di stimolare una riflessione su sé stessi, sul proprio ruolo e sulle risorse da mettere in campo.

Tab 2 – Domande rivolte agli Rls/Rlst durante i *focus groups*

Quali ostacoli incontrano oggi gli Rls/Rlst nell'esercitare il proprio ruolo all'interno dell'azienda e nello specifico con i lavoratori, il datore di lavoro, il medico competente, Rspp?
Quali ostacoli incontrano oggi gli Rls/Rlst nell'esercitare il proprio ruolo nei confronti delle altre figure del sistema della sicurezza (Enti di vigilanza, etc.)?
Quali competenze dovrebbero possedere gli Rls/Rlst per esercitare efficacemente il proprio ruolo all'interno dell'azienda e nei confronti delle altre figure del sistema della sicurezza (relazionali, di leadership, etc.)?
Quali tipo di formazione dovrebbe essere realizzata per sostenere e/o rafforzare gli Rls/Rlst nell'esercizio del ruolo?

Ai *focus groups* hanno partecipato 65 Rappresentanti per la Sicurezza (Tab 3), di cui 53 Rls e 12 Rlst (Tab 4). In linea di continuità con quanto rilevato nella ricerca affidata al CRISS nel 2014 e documentata nel Quaderno di Ricerca del CRISS n°1 del 2015, trova conferma la presenza di un *gender gap* nel sistema della rappresentanza. Solo il 27% del totale è rappresentato da donne mentre il restante 73,8% è rappresentato da uomini (Tab 5).

Tab 3 – Numero di Rls/Rlst che hanno partecipato ai 5 *focus groups*

PARTECIPANTI	
Ancona (AV1) 30/01/2018	13
Civitanova Marche (AV3) 14/02/2018	15
San Benedetto del Tronto (AV5) 15/02/2018	13
Fano (AV1) 22/02/2018	15
Fermo (AV4) 18/04/2018	9
Totale	65

Tab 4 – Numero di Rls e di Rlst

RUOLO	
Rls	81,5% (53)
Rlst	18,5% (12)

Tab 5 – Distribuzione Rls/Rlst per genere

GENERE	
Donne	26,2% (17)
Uomini	73,8% (48)

I dati sull'anzianità di ruolo mostrano una situazione eterogenea. Più del 35% svolge il ruolo da meno di 3 anni, il 18,4% per un periodo compreso tra i 4 e i 7 anni e il 40% dei rispondenti da più di 8 anni (Tab 6).

Tab 6 – Anzianità di ruolo degli Rls/Rlst

ANZIANITA' DI RUOLO	
meno di 1 anno	10,8% (7)
da 1 a 3 anni	26,2% (17)
da 4 a 7 anni	18,4% (12)
da 8 a 10 anni	26,2% (17)
più di 10 anni	13,8% (9)
non dichiarato	4,6% (3)

La maggior parte degli Rls/Rlst presenti ai *focus groups* lavora nel settore privato, solo 11 persone sono invece dipendenti del settore pubblico (Tab 7).

Tab 7 – Settore di appartenenza degli Rls/Rlst

SETTORE	
Pubblico	16,9% (11)
Privato	83,1% (54)

I *focus groups* si sono svolti in un clima costruttivo e fortemente partecipato che ha consentito agli Rls/Rlst di raccontare e di raccontarsi, scambiando informazioni utili ed evidenziando le difficoltà che incontrano quotidianamente nello svolgimento dell'attività di promozione e di controllo della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. La presenza dell'Inail, dei Servizi di Prevenzione Sicurezza Ambienti di Lavoro (SPSAL) dell'Asur Marche e degli Osservatori di parte sindacale e datoriale ha contribuito ad arricchire il confronto sia sotto il profilo tecnico sia sul versante relazionale e dell'ascolto.

Alla realizzazione dei *focus groups* ha fatto seguito una terza fase di prima rielaborazione dei dati da parte del gruppo di ricerca e da una prima condivisone con i rappresentanti di Regione Marche ARS - Prevenzione e Promozione della salute nei luoghi di vita e di lavoro, di ASUR Marche, dell'Inail e delle Parti Sociali.

La quarta ed ultima fase della ricerca ha visto la restituzione dei dati raccolti agli Rls/Rlst che avevano partecipato agli incontri. Il 25 giugno 2018, presso l'Auditorium Tacconi-Cassa Edile di Ancona, è stato realizzato un incontro durante il quale sono stati

presentati i risultati della ricerca agli Rls/Rlst presenti, offrendo loro la possibilità di intervento e di chiarimento.

3. Risultati

3.1 Le attività chiave e i fattori discriminanti

Sebbene con modalità diverse, il confronto sulle attività di cui all'art. 50 del Dlgs n. 81 del 2008 rivela la presenza di problemi e difficoltà in tutte le aree funzionali (controllo, promozione e vigilanza). La stessa tematizzazione del rischio risulta differente a seconda dell'appartenenza del Rls ad aziende del settore pubblico o privato. Tale discriminante, insieme alle dimensioni aziendali e al profilo esperenziale del Rls, costituisce un'importante chiave di lettura per cogliere lo stato dell'arte e le difficoltà che i partecipanti ai *focus group*s incontrano nell'esercizio quotidiano della tutela collettiva della salute e della sicurezza in azienda.

Lo stress-lavoro correlato costituisce un aspetto caratterizzante la valutazione e la gestione del rischio nel settore pubblico (Ludovico 2011). La centralità della tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore ricorre tanto nei Servizi Educativi (Scuola) quanto nella Sanità, considerata, in generale, "*un'isola non felice*". Come riporta una Rls, l'aumento dei carichi di lavoro espone gli operatori sanitari al "*rischio di usura*", a cui si aggiungono gli ulteriori rischi legati alle cure domiciliari dove la sicurezza della persona "*dipende anche dalla sicurezza degli automezzi e degli spostamenti*".

Una costante nella mappatura dei rischi nella PA è il problema dell'edilizia scolastica e sanitaria. È opinione comune che occorra intervenire in modo adeguato per far fronte ai rischi legati alla presenza di *"edifici vetusti"* e *"cornicioni che cascano a pezzi"*. La mancanza di risorse tende, tuttavia, a procrastinare gli interventi necessari fino a quando non diventano indifferibili.

A differenza del settore pubblico in cui si registra una certa similarità quanto a problematiche e possibili soluzioni, il settore privato si presenta più eterogeneo. Ad una mappatura del rischio fortemente diversificata in ragione delle lavorazioni e del settore di appartenenza, si accompagna una diversità culturale, valoriale e organizzativa del sistema impresa che condiziona l'attività e le relazioni del Rls/Rlst (Orciani 2015).

I fattori che sembrano favorire un modello di gestione della salute e della sicurezza più partecipativo e privilegiante il dialogo sono legati alle dimensioni aziendali, al *brand*, all'inserimento in filiere/percorsi di certificazione della qualità (Zoli 2000; Frascheri 2008; Baldassarre 2008).

Quanto più l'impresa è posizionata sul mercato, possiede un *brand* famoso, "*vive d'immagine",* tanto più la tutela della salute e della sicurezza costituisce un asset rilevante nella gestione del rischio reputazionale. È noto come il valore simbolico della marca/brand assuma per il consumatore la funzione di guida ed orientamento nel processo di acquisto. In tale contesto, benché in chiave utilitaristica, l'interesse al mantenimento di un'immagine aziendale specchiata facilita l'attività del Rls che *"ottiene più cose*" e può fare affidamento su tempi di risoluzione dei problemi più rapidi.

L'attenzione alla sicurezza come parte integrante del sistema impresa appare prerogativa di realtà produttive di grandi dimensioni, dislocate a livello nazionale e internazionale, con assetti proprietari culturalmente orientati verso valori etici come dimostrano i codici di condotta adottati. In tali realtà, la gestione della salute e della sicurezza si avvale di modelli meno antagonisti, più partecipativi, contrassegnati da una maggiore collaborazione del management con le rappresentanze dei lavoratori e una maggiore attenzione alla responsabilizzazione di tutte le figure presenti in azienda.

È il caso di una nota catena di supermercati e ipermercati, considerata una delle principali aziende operanti nel settore della grande distribuzione a livello internazionale. A detta del Rls, l'azienda oltre ad essere "*molto avanti"* e a non "*fare problemi sulla sicurezza"*, si preoccupa di vigilare sull'osservanza degli obblighi in materia di protezione da parte dei lavoratori, applicando sanzioni in caso di inottemperanza degli stessi. L'unica critica riguarda una certa rigidità nella gestione delle misure di prevenzione che sembrano essere eccessivamente vincolate agli investimenti stanziati in un certo momento, sì da non consentire "*variazioni sul tema*".

"*Abbiamo la fortuna che la proprietà è giapponese*": con questa espressione il Rls di un'importante azienda produttrice di cerniere a lampo sintetizza una realtà che ha fatto del "*ciclo del benessere*" la filosofia aziendale, "assumendo quali valori portanti della sua attività l'attenzione alla qualità della vita, la condivisione del benessere e la pari dignità tra gli individui". Nell'aderire alle norme sulla certificazione ambientale, l'azienda persegue obiettivi di mantenimento di un ambiente di lavoro sano e sicuro nonché volti alla prevenzione di infortuni, malattie o danno alla salute dei dipendenti, dei partners, dei clienti, della società civile.

Politiche mirate alla sicurezza, al coinvolgimento dei lavoratori e all'apertura verso nuove soluzioni caratterizzano uno dei maggiori produttori di cavi in Italia, con capitale americano. Come riporta il Rls, l'azienda partecipa ormai da alcuni anni al *Safety Day,* una giornata mondiale dedicata alla sicurezza. A partire dall'approfondimento di alcuni temi sulla sicurezza, sono previsti lavori di gruppo, scambio di esperienze, interazione con le aziende esterne, con modalità che coinvolgono tutti i dipendenti e la dirigenza.

È interessante osservare come la ricerca della sicurezza e della qualità del prodotto nella costruzione del rapporto fiduciario con gli stakeholder spesso rappresenti un viatico per la costruzione di politiche aziendali finalizzate alla promozione della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. È il caso di un'azienda avicola molto nota sul mercato, con brand nazionale, che dal 2011 ha incrementato le politiche sulla sicurezza negli stabilimenti e la formazione sulle buone pratiche per creare un ambiente di lavoro sempre più sano e ridurre i rischi per le maestranze. Alla fine del 2014 è stato creato l'Osservatorio sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per istaurare un confronto con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. Oltre all'attivazione di un tavolo

permanente sulla sicurezza che si riunisce quattro volte all'anno, l'azienda ha prodotto due pubblicazioni interne, tradotte in 11 lingue, in cui vengono spiegate le norme più importanti in tema di sicurezza. Sono, infine, previste sanzioni per i dipendenti che non indossano i dispositivi di sicurezza (scarpe, caschetti, etc.).
L'importanza di realtà produttive orientate alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro è ulteriormente apprezzabile se si considerano le ricadute sull'indotto. Sempre più frequentemente i grandi gruppi che operano nel settore della produzione obbligano le catene della grande e della piccola distribuzione a adottare gli stessi standard di qualità, creando, in tal modo, un circolo virtuoso che accompagna l'intera filiera.
Fra i fattori che contribuiscono allo sviluppo di aziende virtuose, il ricambio generazionale occupa un ruolo importante. È il caso di una azienda leader nel settore alimentare dove, come riporta il Rls, "*la svolta si è avuta con la 3° generazione*". L'azienda è un "*cantiere a cielo aperto*" e "*sulla sicurezza investono molto*". Con la nuova gestione, caratterizzata da una forte "*presenza della famiglia",* l'attività prevenzionale vede un maggior coinvolgimento del Rls a partire dalla stesura del Dvr (documento di valutazione dei rischi) che "*viene redatto insieme*". In questo senso, trova riscontro quanto emerso nella ricerca condotta sugli Rls nel 2014 a proposito del ruolo degli assetti proprietari e della dirigenza nella realizzazione delle politiche prevenzionali. Se il proprietario è del luogo, è conosciuto e comunque disponibile, il rapporto si presenta più diretto e facilitante anche rispetto al management presente in azienda. Nel caso di grandi aziende straniere, dove gli assetti organizzativi prevedono un'ampia delocalizzazione aziendale, più di un Rls ha confermato l'importanza che la dirigenza e/o i delegati alla sicurezza da parte aziendale siano presenti in loco in maniera adeguata

La presenza nei *focus groups* di Rls/Rlst con un'esperienza variabile da pochi mesi a molti anni ha consentito di far emergere la diversità di approcci e di aspettative nello svolgimento dell'attività ovvero i valori e i significati che gli Rls attribuiscono alle pratiche di lavoro quotidiano. Da questo punto di vista, i *focus groups* oltre a fornire una finestra all'osservatore esterno, hanno rappresentato per i partecipanti l'occasione per riflettere e confrontarsi circa le reciproche competenze, visioni professionali. Il concetto di 'visione professionale' sta ad indicare come buona parte delle competenze professionali sia il frutto di una conoscenza che poggia su una serie di nozioni teoriche, ma che si affina nel corso dell'esperienza lavorativa quotidiana sino a divenire "incorporata" (Goodwin 1994). Nel corso degli incontri è stato possibile osservare come la visione professionale degli Rls "di lungo corso" sia sostenuta da una maggiore consapevolezza del ruolo, da una maggiore riflessività rispetto ai problemi posti dal suo esercizio nonchè agli strumenti e/o risorse da mettere in campo per la soluzione dei problemi.

3.2 Il sistema delle relazioni

L'interesse ad approfondire il fabbisogno di competenze nella prospettiva teorica indicata da Le Boterf (2011) ha portato a concentrare l'attenzione sulle relazioni che il Rls/Rlst intrattiene con il sistema impresa e con il sistema della prevenzione. Mentre il primo si compone delle figure che operano all'interno dell'azienda (Datore di lavoro, Rspp, Medico Competente, Lavoratori), il secondo afferisce all'insieme dei soggetti che operano a livello istituzionale (Spsal, Organi di vigilanza, etc).
A differenza delle imprese di più grandi dimensioni, la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro continua ad essere una sfida

aperta nelle piccole imprese, incluse quelle familiari, dove la presenza di relazioni parentali non sembra fare da stimolo ad una maggior sensibilità verso le questioni legate alla prevenzione dei rischi lavorativi. Nella maggior parte dei casi si tratta di aziende non sindacalizzate, dove il controllo e la promozione della sicurezza sono affidati al Rappresentante per la sicurezza territoriale (Rlst). In tali contesti, l'esercizio della rappresentanza appare contrassegnato da rapporti fortemente conflittuali, resi ancora più difficili dalla distanza fra il Rlst e i lavoratori.

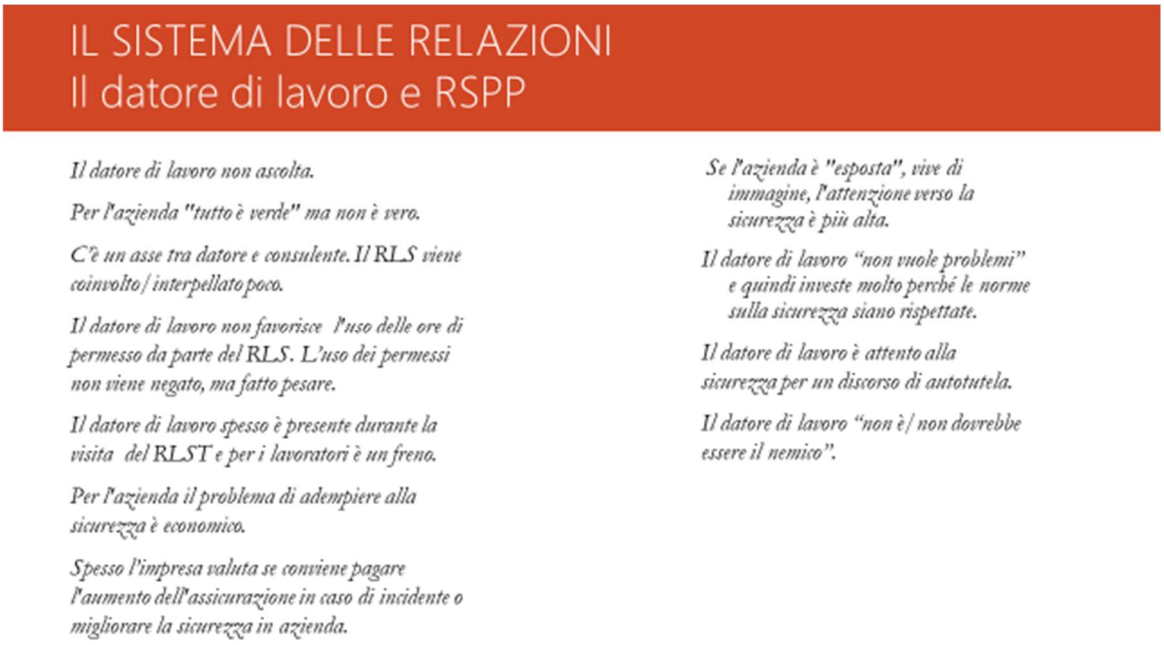
Nella narrazione degli Rlst ricorre la comune difficoltà di esercitare il diritto di accesso ai locali aziendali a causa dell'ostilità del datore di lavoro. Sono gli stessi Rlst a segnalare come sia difficile "*spiegare il valore della sicurezza*" e come l'attività di valutazione e prevenzione del rischio venga vissuta come un costo, all'insegna del formalismo e della deresponsabilizzazione a favore del consulente "*che viene pagato apposta"* per risolvere i problemi. Non di rado, nel corso delle ispezioni, è riscontrata la presenza di Dvr "*standardizzati*", "*privi della firma"*, che tradiscono comportamenti e/o condotte datoriali adempienti al solo scopo di "*evitare problemi*" con gli organi di vigilanza. Prevalendo come unica preoccupazione quella di "*essere in regola*" per "*non incorrere in sanzioni",* non sono rari i casi segnalati dagli Rlst in cui il contenuto del Dvr sembra sconosciuto allo stesso datore di lavoro.

La sensazione che si ricava è quella di un modo di fare impresa che considera la salute e la sicurezza sul lavoro come corpi estranei e non come valori irrinunciabili protetti a livello costituzionale (art. 41 Cost.). A dispetto degli scenari e delle trasformazioni evocate dall'Industria 4.0, si è ancora lontani dall'idea che la qualità e l'innovazione dei prodotti e dei processi vanno di pari passo con la qualità del lavoro. In molti casi continuano a prevalere logiche di contenimento e di abbattimento

dei costi come risultato dell'onda lunga della crisi economica che sembra non lasciare spazio ad una rinascita non solo produttiva ma anche culturale.
Seppur con intensità diversa, il quadro che emerge si adatta a rappresentare anche le imprese più grandi e strutturate. Eccezion fatta per quelle virtuose, l'incidenza economica sulle politiche prevenzionali è tale da far dire a più di un Rls che "*prima viene il budget*" e che "*spesso l'impresa valuta se conviene pagare l'aumento dell'assicurazione in caso di incidente o migliorare la sicurezza in azienda*". Non stupisce, dunque, che gli Rls pongano l'accento sulla difficoltà di relazionarsi con un "*datore di lavoro che non ascolta*" o che tende a sottovalutare i problemi al punto che "*per l'azienda tutto è verde ma non è vero*". Nei casi di apertura al confronto prevale comunque un atteggiamento di dominanza economica con la conseguenza che non solo è "*difficile arrivare in fondo alla soluzione dei problemi*", ma nell'ipotesi in cui *"si arriva ad un accordo spesso chi paga pensa di poter dettar legge*".
Anche il rapporto con il Rspp risulta difficile e non solo per la mancanza di terzietà che ne condizionerebbe le scelte a vantaggio dell'azienda. Allo scarso spirito collaborativo si aggiunge l'assenza di valorizzazione del sapere esperenziale del Rls, testimoniata dalle ripetute affermazioni che "*il datore di lavoro e Rspp hanno la presunzione di sapere la soluzione*" e che "*c'è un asse tra datore e consulente*" che impedisce l'instaurazione di relazioni virtuose.
L'aspetto più criticato continua ad essere il mancato coinvolgimento del Rls nella compilazione del DVR (documento di valutazione dei rischi). Il più delle volte il DVR risulta redatto "*nel chiuso degli uffici*" senza la collaborazione del Rls che lo firma per "*presa visione*", non avendo neppure il tempo per fare le osservazioni del caso. Anche nelle realtà relativamente

virtuose, dove "*tutto è sotto controllo*", il coinvolgimento del Rls non è mai totale. In molti lamentano di non essere invitati ai sopralluoghi degli organi ispettivi e di non ricevere le informazioni sugli infortuni.

Riassuntivo della condizione di marginalità è l'intervento di un Rls che, pur dando atto che *l'ambiente di lavoro è sicuro* e che *l'azienda organizza i corsi di formazione per i lavoratori*, afferma sconsolato che gli Rls "*vengono informati a cose fatte e non vengono coinvolti*". Pur con le dovute eccezioni, prevale, in generale, una "partecipazione debole" che investe l'esercizio dei diritti di consultazione, di informazione e di controllo fino al regime dei permessi, il cui utilizzo *"non viene negato, ma fatto pesare*".



3.3 Il medico competente

Il medico competente continua ad essere considerato "*l'anello debole del sistema*", una "*figura poco trasparente"* a causa del rapporto economico che lo lega al datore di lavoro, riproponendosi, in tal senso, la necessità di un ripensamento delle modalità di affidamento dell'incarico a partire dalla possibilità che "*sia nominato da un ente terzo"*. Non mancano situazioni in cui la figura viene percepita come antagonista non solo dagli Rls ma dagli stessi lavoratori. Ciò accade nelle questioni legate ai giudizi di inidoneità alla mansione dove vengono riportati episodi di forte conflittualità con scontri, minacce e denunce fra il lavoratore e il medico competente. Nondimeno, prevale un generale riconoscimento dell'importanza della figura chiamata a svolgere "*funzioni di grande rilevanza*". Un Rls sottolinea come quella del medico competente "*non sia solo una visita medica ma anche una possibilità di dialogo per affrontare problemi di stress e il bisogno di parlare*". Altri ribadiscono "*il ruolo capillare che dovrebbe avere nella prevenzione*". È opinione largamente condivisa che il medico competente dovrebbe essere più presente in azienda e instaurare rapporti più collaborativi con i rappresentanti della sicurezza.

3.4 I lavoratori

La fotografia che emerge dall'analisi del rapporto fra Rls/Rlst e lavoratori è ricca di ombre. Nella narrazione degli Rlst ricorre continuamente la difficoltà di entrare in contatto con i lavoratori e/o di parlare individualmente con loro. Spesso il datore di lavoro non informa i lavoratori della presenza degli Rlst oppure pretende di assistere all'incontro con il risultato di inibire la comunicazione.

Nelle imprese più grandi il rapporto si rivela altrettanto complicato. Oltre alla scarsa conoscenza della figura del Rls, "*a volte non sanno nemmeno chi è*", pesa l'assenza di una cultura orientata alla sicurezza. Malgrado la prevenzione soggettiva costituisca uno dei principi fondamentali del Dlgs. n. 81 del 2008, molti Rls lamentano come la sicurezza non sia percepita dai lavoratori nei suoi significati valoriali. Da un lato "*la formazione è considerata un peso*", dall'altro i lavoratori *"non sempre seguono le regole in materia di sicurezza, le buone norme,*

rendendosi responsabili di piccoli incidenti/infortuni (scivolamenti, ferite, etc.)".

La scarsa conoscenza si riflette anche sui contenuti delle segnalazioni e sulle richieste di intervento. Come riporta un Rls, i lavoratori "c*onfondono i problemi della sicurezza con altri problemi e fanno segnalazioni inadeguate".*

Anche il grado di affidamento e le aspettative nei confronti del Rls pongono dei problemi all'esercizio del ruolo. Come riporta un Rls, spesso i lavoratori "*vogliono ottenere tutto e subito*" e se non trovano un immediato riscontro, la credibilità del Rls viene messa in discussione a prescindere dal fatto che si sia adoperato per risolvere le questioni sottoposte alla sua attenzione.

Il timore di segnalare problemi e/o situazioni di rischio a causa di possibili ritorsioni è un dato che ricorre in tutti i *focus groups*. La questione è particolarmente sentita dai lavoratori precari la cui condizione lavorativa e il clima di incertezza in cui vivono agiscono come deterrente all'esercizio del diritto alla sicurezza. È il caso del lavoratore somministrato che, nel racconto di un Rls, "*ha preferito non denunciare l'infortunio"* e/o di alcuni giovani assunti con contratti a tempo determinato che "*abbassano la testa pur di lavorare*". A detta di un Rls, "*la componente precaria, spesso, è quella che pur di mettersi in mostra non rispetta i tempi*", andando incontro ad un maggior rischio di infortunio. Lo stesso stakanovismo difensivista si osserva nei lavoratori over 50 che si sforzano di mantenere un'alta produttività per il timore di perdere il posto di lavoro.

Non mancano, infine, situazioni in cui prevalgono atteggiamenti egoistici, di disinteresse nei confronti della tutela dell'interesse collettivo. Come riporta un Rls, molti lavoratori "*hanno la cultura del proprio orticello*" e questo rende più faticoso l'esercizio della rappresentanza che richiama, come noto, a valori solidaristici.

IL SISTEMA DELLE RELAZIONI
I colleghi

Hanno paura delle ritorsioni. Quindi non denunciano e non segnalano (la gente sta zitta).

Non hanno la cultura della sicurezza e non conoscono le norme.

Confondono i problemi della sicurezza con altri problemi (fanno segnalazioni inadeguate).

Hanno la cultura del "proprio orticello".

Non sempre seguono le regole in materia di sicurezza, le buone norme e quindi sono responsabili dei piccoli incidenti/infortuni (scivolamenti, ferite.).

La formazione è considerata un peso.

Hanno un rapporto sporadico con il RLS per parlare dei problemi legati alla sicurezza.

A volte non sanno nemmeno chi è il RLS all'interno dell'azienda.

3.5 Gli organismi di vigilanza

A fronte di un riconoscimento unanime dell'importanza dell'attività di vigilanza pubblica, prevale una certa confusione «su chi fa cosa». Manca una conoscenza della rete dei soggetti pubblici a cui rivolgersi per chiedere aiuto e/o assistenza nonché delle modalità con cui farlo. Secondo alcune testimonianze, lo Spsal dovrebbe essere più presente e supportare il Rls nella valutazione del DVR e/o sulle questioni tecniche. Al riguardo un Rls ha messo in evidenza come a seguito dell'intervento dello Spsal, l'azienda in cui opera abbia avviato le procedure di valutazione dello stress lavoro correlato. V'è, infine, una scarsa conoscenza delle iniziative promosse dai soggetti pubblici a sostegno della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (es. finanziamenti Inail per il reinserimento del lavoratore con giudizio di inidoneità alla mansione).

3.6 L'immagine del sistema della sicurezza e degli Rls/Rlst

L'immagine del sistema della sicurezza che si ricava dall'analisi delle testimonianze e dal confronto fra i partecipanti ai *focus groups* rimanda al mito di Prometeo, alla tutela della salute prigioniera della retorica, di principi svuotati di senso e di contenuto. Eccessivo formalismo, dominanza economica, relazioni conflittuali con i soggetti della sicurezza fino ad una estenuante lotta contro la perdita di valori sembrano essere il pane quotidiano degli Rls/Rlst.

La frustrazione di sentirsi "*Don Chisciotte"*, *di "svuotare il mare con un secchiello"* riflette la fatica della pratica quotidiana a cui contribuisce l'immagine restituita dallo sguardo dei colleghi, del datore di lavoro e/o rspp, del medico competente. Quella di una persona "*scomoda*", di una "*scocciatura*", di un "*piantagrane*", di "*uno che sembra che venda tappeti*". Non mancano, peraltro, situazioni in cui il Rls è fatto oggetto di pressioni e/o intimidazioni più o meno velate che contribuiscono ad esporlo al rischio di stress psicofisico.

Il sovraccarico che si viene a creare fra l'attività lavorativa e l'attività di rappresentanza viene sentito come un impedimento al pieno svolgimento delle funzioni. Più di un Rls lamenta la difficoltà di svolgere l'attività di vigilanza a causa degli impegni lavorativi. Altri sottolineano come il mancato riconoscimento di poteri negoziali in capo al Rls renda tutto più difficile dal momento che "*durante le riunioni/assemblee il Rls non parla*" e che rispetto al Rsu vi sia "*una difficoltà maggiore ad incontrare il datore di lavoro*". Da questo punto di vista, in molti auspicano una maggior collaborazione fra Rls e Rsu soprattutto nei casi in cui i ruoli siano rivestiti da persone diverse nella stessa azienda. Il rapporto con il sindacato esterno è oggetto di vedute diverse fra chi sottolinea la necessità del Rls di poter contare "*sull'appoggio esterno del sindacato*" e chi rivendica un'identità non riassumibile nè assorbibile nell'organizzazione. Valga in proposito quanto affermato da un Rls che dichiara: "*il Rls è altro*

rispetto al sindacato anche se spesso ne fa parte". Comune, infine, è il timore di sentirsi *"impreparati"* nel confronto con l'azienda sulle materie tecniche specialistiche che trova riscontro in un generale *"bisogno di essere formati e informati"*.

L'IMMAGINE DEL SISTEMA DELLA SICUREZZA
La sicurezza

E' retorica.

Presenta molti formalismi, non c'è sostanza.

E' solo una questione di autotutela.

Per i dipendenti è una perdita di tempo, non è utile ai fini della produttività/ attività lavorativa. E' tenuta in secondo piano.

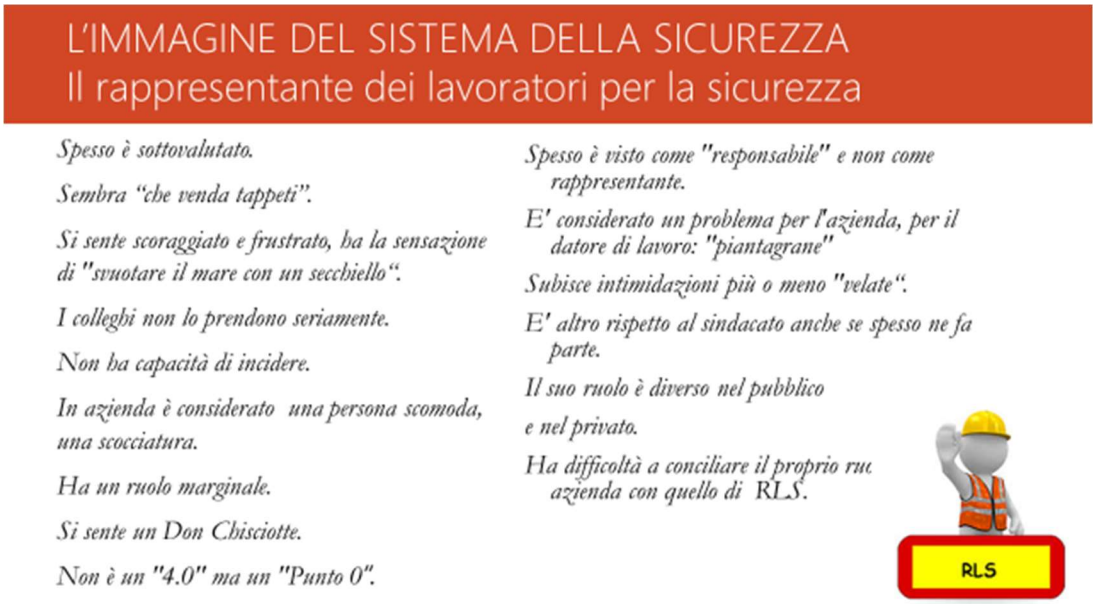
Vi si pone attenzione solo perché costretti dai clienti.

La valutazione dei rischi è considerata un costo.

E' importate per la qualità del lavoro.

E' necessaria per avere infortuni zero.

E' necessaria per il miglioramento del prodotto.



3.7 Il Rls/Rlst ideale: una nuova mappatura dei bisogni e delle competenze

Chiamati a riflettere sulla figura del "rappresentante ideale" in termini di risorse e/o competenze che dovrebbe possedere, il dato che emerge è quello di una riflessività resa difficile dalla contingenza e dalla pratica quotidiana. Da questo punto vista, il lavoro di ricerca è stato quello di scavare nelle parole, nei vissuti e nelle testimonianze per far emergere i bisogni più o meno consapevoli, da cui trarre il quadro delle competenze necessarie per potenziare il ruolo degli Rls/Rlst.

Sullo sfondo del modello proposto da Le Boterf (2011), nell'area delle *Risorse Personali*, si conferma, anzitutto, l'importanza per gli Rls/Rlst del "*sapere*" inteso come possesso delle conoscenze tecnico-specialistiche (conoscenze professionali secondo il modello Isfol), ulteriormente declinabile in: 1) conoscenze generali; 2) conoscenze di contesto; 3) conoscenze procedurali.

Relativamente alle **conoscenze generali**, in tutti i *focus groups* è emersa l'esigenza di approfondire la figura e i compiti degli

Rls/Rlst (diritti e doveri) insieme al contesto giuridico, economico e sociale in cui è chiamato ad operare (vecchi e nuovi scenari, evoluzione della normativa sulla sicurezza, ruolo della contrattazione collettiva sulle politiche prevenzionali, etc.).
Saper leggere il DVR, saper valutare i rischi specifici, in modo da poter intervenire efficacemente sulla costruzione del progetto prevenzionale (es. stress lavoro correlato), costituiscono, invece, oggetto delle **conoscenze di contesto** che insieme alle **conoscenze procedurali (**come si *organizza un'assemblea, come si fa prevenzione, come ci si attiva nei confronti dei soggetti pubblici*) rappresentano la cassetta degli attrezzi degli Rls/Rlst.

La ricchezza di contenuti che emerge dalla sistematizzazione delle riflessioni attorno al "*saper fare"* (competenze trasversali secondo il modello dell'Isfol) riflette l'importanza della **comunicazione** e della **relazione** nella gestione dei rapporti con i soggetti interni ed esterni all'impresa (ISFOL 1994).

L'importanza di *sapere cogliere il clima* e di *gestire il conflitto* va di pari passo con quella di essere *convincenti*, *assertivi* nella relazione con i garanti della sicurezza (datore di lavoro, Rspp, Medico competente) e con i colleghi. La comunicazione gioca un ruolo fondamentale laddove "*parlare la stessa lingua dei datori di lavoro*" facilita la negoziazione e il confronto. Ed ancora, *sapere comunicare in modo efficace* consente di sensibilizzare i colleghi verso il raggiungimento di obiettivi comuni.

Ultime ma non meno significative, nell'area delle *Risorse Personali*, sono le **attitudini** (competenze trasversali secondo il modello dell'Isof), vale a dire quelle **risorse psicologiche ed emozionali** che consentono di gestire le relazioni in maniera equilibrata. Nel caso degli Rls l'esigenza maggiormente sentita è quella di "*spogliarsi delle proprie paure*" e di "*superare il senso*

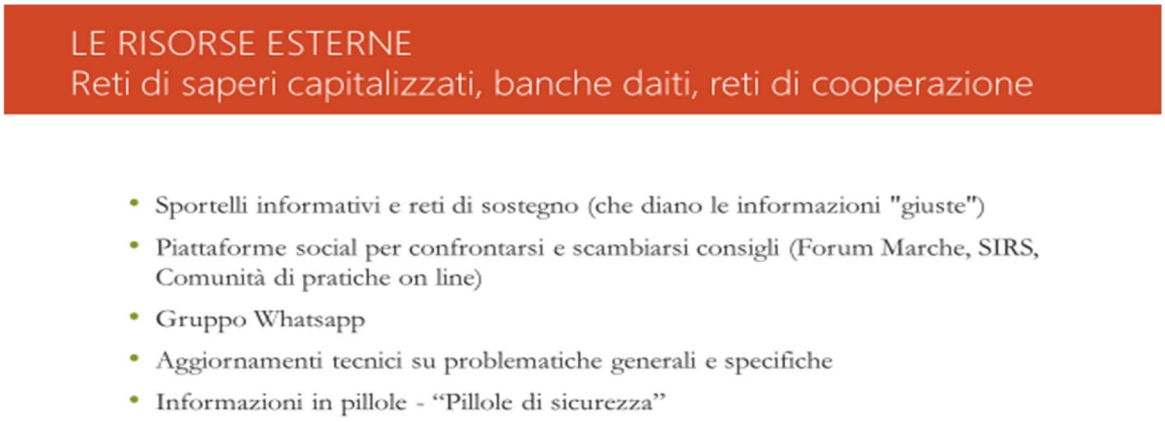
di solitudine". In molti sottolineano, inoltre, l'importanza di "*imparare come gestire lo stress e le pressioni".*

Con riferimento alle *Risorse Esterne (reti di saperi capitalizzati, banche dati, reti di cooperazione),* è largamente condivisa l'importanza di poter disporre di luoghi ed occasioni di confronto anche telematici (es. piattaforma social, gruppi WhatsApp) dove gli Rls/Rlst possano condividere i problemi oppure scambiarsi buone pratiche, etc.

In molti sottolineano l'importanza di un rapporto più assiduo e sistematico con gli organi di vigilanza e di controllo attraverso la presenza di sportelli informativi che facilitino il reperimento di informazioni e il confronto sui problemi riscontrati in azienda.

Il termine "*pillole di sicurezza*" ben esprime, infine, il bisogno di una informativa snella, da realizzarsi tramite i social, che consenta al Rls/Rlst di essere puntualmente aggiornato sulle

novità fermo restando la possibilità di successivi approfondimenti.



4. Conclusioni

Investire sulle competenze trasversali attraverso nuove modalità formative può rappresentare la risposta alla condizione di solitudine e marginalità che vivono gli Rls/Rlst. Il possesso di conoscenze tecnico-specialistiche sui temi della salute e della sicurezza sul lavoro, pure indispensabile all'esercizio delle prerogative previste dal D.Lgs. n. 81 del 2008, non appare sufficiente a garantire una partecipazione incisiva degli Rls/Rlst alla costruzione del progetto prevenzionale.

Occorre favorire la maturazione negli individui della consapevolezza dei propri talenti, la capacità di costruire un rapporto positivo con la realtà, di riconoscere le criticità e le opportunità che si presentano, renderli capaci di assumere

decisioni responsabili nell'interesse della collettività dove il "servizio e/o la prestazione" resi vengono intesi come contributo al bene comune.

Nel caso degli Rls/Rlst si tratta di mantenere gli aspetti di qualità della formazione sulle competenze tecniche professionali, integrandoli in una direzione che dia sempre più valore alle competenze trasversali (relazionali, comunicative ed emotive), creando contesti significativi per l'apprendimento. Non si tratta di "insegnare le competenze", ma di mettere gli Rls/Rlst al centro di un processo di apprendimento che promuova l'*empowerment* in termini di maggior consapevolezza di sé, delle proprie potenzialità e del proprio agire.

In tale logica, occorre promuovere una formazione adeguata sia in termini di durata sia di contenuti, capace di unire il profilo teorico con la parte pratica. Una formazione per dirla con le parole degli Rls che non costringa a "*bere dieci caffè per stare svegli*", ma preveda *case study*, lavori di gruppo, testimonianze di buone pratiche. Una formazione, infine, capace di "*mettere nella stessa aula*" i vari attori della sicurezza (datore di lavoro, Rspp, etc), magari appartenenti a settori diversi, in modo da promuovere lo sviluppo di un comune *saper agire* che restituisca alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro l'importanza e il valore che merita.

5. Bibliografia

Angelini L. (2013), *Discipline vecchie e nuove in tema di rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza*, «Working Paper di Olympus», 20. Al sito: http://ojs.uniurb.it/index.php/WP-olympus/article/view/37.

Baldassarre A. (2008), *Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza e il rilancio della filosofia partecipativa*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, Giuffrè.

Frascheri C. (2008), *Consultazione e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori*, in G. Santoro Passarelli (a cura di), *La nuova sicurezza in azienda. Commentario al d.lgs. n 81 del 2008*, Milano, Ipsoa.
Galli G. (2009), *I RLS in Europa. Esercizio del ruolo e modalità di individuazione*, «Ambiente e Sicurezza sul lavoro», 1, p. 105 ss.
Goodwin C. (1994), *Professional vision*, «American Anthropologist», 96, pp. 606-633.
ISFOL (1994), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Milano, Franco Angeli.
Lai M. (2002), *Il rappresentante territoriale dei lavoratori per la sicurezza*, «ISL - Igiene & Sicurezza del Lavoro», p. 135 ss.
Le Boterf G. (2011), *Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable*, «Education Permanente», 188, pp. 97-112.
Ludovico G. (2011), *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale,* «Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale», 2, pp. 401-434.
Orciani B.M. (2014), *Rappresentanza e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Napoli, ESI.
Orciani B.M. (2015), *Salute e sicurezza sul lavoro. I rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza nella Regione Marche,* «Quaderni di Ricerca CRISS» monografico, 1.
Tampieri A. (1999), *Sicurezza sul lavoro e modelli di rappresentanza*, Torino, Giappichelli.
Zoli C. (2000), *Contrattazione e partecipazione*, «Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale.», 2, p. 613 ss.