PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 19 - numero 4152 di Giovedì 11 gennaio 2018

Approccio proattivo alla gestione del sistema integrato Ambiente e Sicurezza

Se l'obiettivo è quello dell'integrazione dei sistemi di gestione Ambiente e Sicurezza nella normale prassi di gestione d'impresa, allora l'intera organizzazione aziendale deve essere coinvolta.

Negli ultimi anni si è diffuso nel nostro paese un approccio verso la gestione delle problematiche ambientali e della sicurezza sul lavoro diretto ad una **integrazione** delle stesse in un più ampio sistema di gestione aziendale che comprende anche il sistema Qualità.

E' ormai noto a tutti gli addetti ai lavori che i sistemi o, meglio, i sottosistemi **Ambiente e Sicurezza** influenzano sia la competitività che l'ottimizzazione della gestione dell'azienda nel proprio mercato di riferimento in quanto potenzialmente in grado di condizionarne fortemente l'intera attività.

Basti pensare, come nel caso delle grandi aziende multinazionali, che il rischio, per loro complessivamente non accettabile, è quello del danno all'immagine ed alla reputazione. Infatti, grazie alla globalizzazione ed all'accesso, relativamente facile, a fonti d'informazione sul web realmente indipendenti, un qualunque evento che coinvolga la tutela dell'ambiente o la sicurezza e la salute dei dipendenti, in un qualunque paese in cui l'azienda è presente, si riflette immediatamente in tutto il mondo con la conseguente mobilitazione della pubblica opinione e, non ultimo, l'avvio di campagne di boicottaggio mirate.

Pertanto, l'aver prima implementato e poi il mantenere efficaci i sistemi di gestione Ambiente e Sicurezza, aiuta le aziende a tenere costantemente sotto controllo queste potenziali sorgenti di rischio ed:

- aumenta l'affidabilità del sistema aziendale diminuendo le probabilità del verificarsi degli eventi citati;
- garantisce l'integrità del business aziendale mantenendo, così, intatta, per le aziende quotate in borsa, la capacità di attrazione verso gli investitori.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0093] ?#>

Andando a guardare cosa è avvenuto negli ultimi anni per quanto riguarda il sottosistema Sicurezza, è palese che ci sia stata quasi una corsa alla certificazione. Infatti, dai 2035 certificati OHSAS 18001 emessi fino ad aprile 2011, si è passati ai 6140 al 30 settembre 2017.

Dunque, se un'organizzazione aziendale fosse intenzionata ad implementare un sistema integrato, dovrebbe indirizzarsi prioritariamente verso la ricerca di quelle condizioni in grado di assicurare, soprattutto, la gestione efficace ed efficiente dei sottosistemi Ambiente e Sicurezza.

In altre parole, l'intera organizzazione aziendale dovrebbe essere coinvolta in un processo il cui obiettivo ultimo è l'**integrazione dei due sottosistemi nella normale prassi di gestione d'impresa**.

Il condizionale è d'obbligo; infatti, l'errore che si rischia di commettere, così come spesso avvenuto per i sistemi Qualità, è quello di considerare i sistemi di gestione integrata alla stregua di una moda o, ancora peggio, come un marchietto da mettere sulla carta intestata dell'impresa.

In passato non era raro che un consulente si fosse sentito chiedere, ad esempio, se la certificazione Qualità era ottenibile in un paio di mesi visto che, a quella data, scadevano i tempi per la presentazione di un'offerta per l'appalto di un servizio presso una Pubblica Amministrazione!

Ancora oggi, ci sono aziende, anche di grandi dimensioni, che continuano a considerare le certificazioni e il mantenimento dei propri sistemi di gestione come un qualcosa d'acquistabile sul mercato dei servizi consulenziali.

Altre aziende, a cominciare dagli uomini di vertice, non hanno la capacità di sviluppare una visione che inquadri i sistemi di gestione e le funzioni a ciò preposte, come un investimento e non come dei costi imposti dalle norme (si pensi, ad esempio, agli articoli 25 septies e 25 undecies del D. Lgs. n° 231/2001).

Spesso, poi, ad evidenziarsi è l'incoerenza delle aziende tra quanto affermano, magari con dei tazebao appesi qua e là in azienda, dove sono riportati a grandi caratteri, la missione ed i valori aziendali ivi compresi quelli relativi a Qualità, Ambiente e Sicurezza, e quanto concretamente queste aziende fanno.

Infatti, cosa si dovrebbe pensare di un'azienda che, da una parte, pubblicizza i propri prodotti richiamando anche il proprio impegno ambientale e, dall'altra, offrendo l'autovettura aziendale quale benefit ai propri dirigenti di vertice, permette invece loro di scegliere dei grandi SUV, oggi di gran moda e che, come noto, non sono certo un esempio virtuoso in termini di consumi e di conseguente impatto ambientale?

Del resto, per aziende come queste, andando un po' più a fondo, emerge il solito approccio a queste tematiche e cioè quello che le porta a non considerare mai critico il problema, in quanto non crea vincoli che impediscono all'azienda il raggiungimento degli obiettivi prioritari e, quindi, non necessita di investimenti adeguati ed è possibile, infine, minimizzare i costi connessi.

Tutto ciò porta ad una serie di conseguenze che, ad esempio, nell'ambito del sottosistema Sicurezza e tutela della salute si concretizzano nell'incapacità di:

- comprendere l'importanza, anche strategica, delle attività prevenzionali;
- definire una specifica politica aziendale (e non solo quella da appendere con quadretto, qua e là, in giro per l'azienda);
- integrare l'attività prevenzionale nel sistema di gestione aziendale;
- attribuire, al di là delle "enunciazioni di facciata", una "pari dignità" con le altre funzioni aziendali;
- comprendere che il problema sicurezza e tutela della salute non è un qualcosa da affrontare solo nell'ambito delle Relazioni Industriali (come avveniva a partire dagli anni '60 del secolo scorso e come continua, purtroppo, ad avvenire ancora oggi);
- definire un sistema di analisi Costi/Benefici dell'attività prevenzionale (costi diretti e indiretti, incidenza degli infortuni sugli indici produttivi, qualitativi, ecc..);
- individuare con chiarezza gli obiettivi da conseguire;
- definire, secondo le specificità aziendali, i ruoli e le funzioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- programmare le azioni da attuare secondo precise priorità;
- fornire le risorse necessarie (economiche, umane e tecnologiche);
- delegare autorità e responsabilità coerentemente con l'organizzazione esistente e nel pieno rispetto delle norme di legge vigenti;
- stabilire criteri di verifica sulle modalità d'attuazione delle azioni prefissate;
- individuare le azioni correttive più efficaci.

Sistema di gestione della sicurezza: le difficoltà organizzative

A far da contorno a questa situazione, si aggiungono le **difficoltà organizzative** che incontra chi, all'interno dell'azienda, si occupa del sistema di gestione della sicurezza e tutela della salute.

Infatti, spesso è la collocazione nell'organigramma aziendale che rende difficile il dialogo, ai giusti livelli, con le altre funzioni aziendali, in quanto si è obbligati a passare attraverso uno o più filtri gerarchici che, avendo una visione particolarizzata dei problemi, tendono a percepirli ed a presentarli all'alta direzione in modo spesso distorto.

Altro problema è l'incapacità di comprendere, da parte dei vertici aziendali, che Ambiente e Sicurezza, pur essendo una funzione di supporto e quindi anche un centro di costo come il Personale, l'Amministrazione e Finanza, ecc., non è però misurabile con i criteri economici e di ritorno reddituale, utilizzati ad esempio, per la Produzione o per le Vendite.

Infine, l'incoerenza veicolata tramite messaggi ambigui, tra i quali il più classico e ricorrente è: raggiungete gli obiettivi produttivi o di vendite fissati.... rispettando le norme di sicurezza e di tutela dell'ambiente!

Tutto ciò favorisce la burocratizzazione della funzione, l'impossibilità di incidere sui processi decisionali specifici, la deresponsabilizzazione degli altri settori aziendali, rinforzando, in questi ultimi, la convinzione che chi si occupa di sicurezza e tutela della salute in azienda, sia solo un elemento di disturbo alle normali attività aziendali.

In definitiva, si può affermare che queste aziende manifestano, pertanto, l'incapacità di affrontare il problema della sicurezza e della tutela della salute secondo un approccio interdisciplinare che includa le variabili economiche, organizzative e socio-psicologiche che interagiscono con le variabili normotecniche caratterizzando così qualunque specifica iniziativa.

Aziende che mantengono questo approccio, non riescono a sviluppare una vera e propria cultura aziendale su queste tematiche e sono destinate, in tempi brevi, a veder vanificati gli sforzi e quanto investito per lo sviluppo del sottosistema Sicurezza. Se aziende di questo tipo, volessero proprio spendere dei soldi per i sistemi di gestione, allora è meglio, con questi presupposti, darli in beneficenza.

Il processo d'implementazione di un sistema integrato

Il **processo d'implementazione di un sistema integrato**, invece, deve assolutamente mirare prioritariamente alla creazione di una vera e propria cultura della Sicurezza sul lavoro e della tutela dell'Ambiente all'interno dell'organizzazione aziendale.

Ad esempio, per il sottosistema Sicurezza, è necessario non limitarsi ad intervenire sul livello oggettivo della sicurezza delle macchine, degli impianti e degli ambienti di lavoro e sugli individui ma è indispensabile verificare la consistenza e la coerenza organizzativa finalizzate all'attività preventiva verificando e, se necessario, intervenendo sullo spessore della politica aziendale, sul livello delle competenze interne e sul grado di definizione dei ruoli e delle funzioni. Pertanto, è sul sistema organizzativo che si deve intervenire aumentandone la sicurezza e l'affidabilità e non solo sulle macchine e sugli individui.

Tutti questi fattori concorrono a determinare la cultura della sicurezza dell'organizzazione e cioè la provata esistenza della sicurezza sul lavoro tra i principi e i valori che regolano il rapporto tra gli individui e l'organizzazione stessa.

In generale, dunque, non ci si può limitare ad accrescere le conoscenze ed a sviluppare le capacità degli individui nell'ambito dei sottosistemi ma bisogna necessariamente agire sugli atteggiamenti verso il sistema integrato in modo da modificare i comportamenti.

I modelli comportamentali dei sistemi Ambiente e Sicurezza, sono imposti da obblighi normativi e procedurali che, in quanto tali, determinano indirizzi e modalità attuative ma, di per sè, non forniscono motivazioni adeguate.

Il problema di fondo diventa dunque quello di **cambiare un comportamento imposto e non sempre condiviso, in uno pienamente accettato**, in quanto la Sicurezza sul lavoro e la Tutela dell'Ambiente diventano parte integrante della propria esperienza lavorativa.

Va ricordato, però, che affinché un comportamento o un atteggiamento sia pienamente accettato, è necessario un completo coinvolgimento del personale nelle attività espletate, soprattutto a livello pratico, nella propria azienda e nel ruolo normalmente ricoperto.

Parallelamente, bisogna intervenire affinché negli individui si sviluppino motivazioni adeguate al raggiungimento degli obiettivi del sistema integrato, tenendone conto, ad esempio, nei sistemi di valutazione delle prestazioni, nei piani di sviluppo di carriera, ecc., in modo da far percepire l'impegno concreto dell'azienda su queste problematiche.

L'obiettivo fondamentale dell'organizzazione, dunque, deve essere quello di cambiare il modo di essere degli individui nei confronti del processo d'implementazione e, poi, di gestione del sistema integrato.

Ciascun individuo deve essere messo in grado di percepire il problema del cambiamento come un suo problema personale in quanto, gli atteggiamenti e, poi, i comportamenti possono mutare solo se accanto all'acquisizione di conoscenze, egli percepisce nuove situazioni e, soprattutto, nuovi valori di riferimento da condividere.

In questa fase giocano un ruolo importantissimo i vertici aziendali.

Può sembrare una banalità ma essi devono fare due cose semplicissime e cioè essere d'esempio ai propri collaboratori ed essere dei leader anche su questi aspetti.

Quando si parla di leader, va ricordato che in inglese non ci si riferisce ad un soggetto che comanda ma ad uno che conduce o guida. Quindi i leader aziendali, per non essere solo presunti tali, devono essere quelli che per primi devono dare l'esempio, tracciando la strada da seguire mediante l'adozione di comportamenti concreti e coerenti con gli obiettivi dichiarati, guidando così i propri collaboratori e l'intera azienda verso i risultati auspicati.

Il sistema integrato Ambiente e Sicurezza

In conclusione, l'obiettivo primario di un'azienda che voglia implementare un **sistema integrato Ambiente e Sicurezza** non è quello di redigere un manuale e delle procedure per ottenere l'ambito pezzo di carta con tanto di marchietto da inserire sulla carta intestata dell'azienda o sulle fiancate dei mezzi aziendali ma quello della valorizzazione del proprio personale.

Questo processo deve articolarsi sia attraverso la ricerca dei fattori motivanti in grado catalizzare i processi di coinvolgimento degli individui per la condivisione degli obiettivi che, soprattutto, nella conseguente modifica dell'organizzazione finalizzata alla realizzazione di un punto d'incontro tra gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione stessa.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.