PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5985 di Martedì 16 dicembre 2025

Competenze in materia di salute e sicurezza sul lavoro

Quale deve essere l'impegno delle aziende affinché tutti i dipendenti possano acquisire, mantenere e sviluppare le competenze necessarie per lavorare in sicurezza.

Ormai sono passati più di sette lustri da quando ho iniziato di occuparmi di salute e sicurezza sul lavoro.

Fin da quando ho cominciato mi sono reso conto che gli infortuni sul lavoro sono spesso dovuti ad errori di gestione o a carenze nella gestione dei fattori umani ed organizzativi.

Nelle analisi che ho fatto in questi anni mi sono sempre domandato se gli attori coinvolti ai vari livelli gerarchici:

- possedevano o meno sufficienti conoscenze e competenze necessarie per eseguire i compiti della mansione assegnata;
- erano consapevoli dei rischi associati alle loro azioni.

Del resto, il tema delle competenze in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (SSL), è un argomento centrale per tutti coloro che se ne occupano.

Sono passati ormai 31 anni da quando fu pubblicato il D. Lgs. n. 626/1994 che, recependo la direttiva 89/391/CEE (Direttiva Quadro) proponeva un nuovo approccio alla SSL passando da una forma di "*prevenzione oggettiva*" dove, per ottenerla, era sufficiente il rispetto delle norme e l'adozione di particolari soluzione tecniche alla "*prevenzione soggettiva*" dove questa era vista come la continua ricerca delle ottimali condizioni di lavoro nel campo progettuale, organizzativo e gestionale della prevenzione al fine di ottenere e mantenere nel tempo un adeguato rapporto tra quelle che sono le possibilità di ciascun individuo e le condizioni di esecuzione del lavoro a cui è destinato, sia per preparazione che per situazione ambientale e mezzi tecnici disponibili.

Queste intenzioni, però, nel nostro Paese si sono perse per strada e, ancora oggi, non si vede l'adozione di approcci pragmatici, adattati alle specificità delle aziende e delle loro attività, tenendo conto delle dimensioni, dei settori e delle capacità organizzative e finanziarie e che permettano la valutazione della loro efficacia.

Più volte il sottoscritto ha disquisito sul concetto di " *Cultura della Sicurezza*", sulle sue storpiature e strumentalizzazioni, sui suoi utilizzi per giustificare gravi eventi accaduti, per ottenere visibilità, ecc.

Insomma, di tutto e di più.

E' indubbio, però, che la " *Cultura della Sicurezza*", intesa sempre come un "*di cui*" della " *Cultura Organizzativa*" dell'azienda, è fortemente influenzata dal livello di competenze presenti nell'organizzazione, piccola, media o grande che sia.

Infatti, ciascun individuo, è interessato a tutto ciò che influisce sul suo "*sapere*" e "*saper fare*" e l'acquisizione di competenze può avvenire anche attraverso la condivisione delle esperienze all'interno della squadra/reparto in cui si opera, ottenendo così una visione collettiva dei rischi e, soprattutto, delle azioni/misure da adottare, singolarmente o collettivamente, per eliminarli o contenerli entro limiti accettabili.

Ruolo fondamentale, infine, è ricoperto dai vertici aziendali che devono adoperarsi affinché la " *Cultura della Sicurezza*" sia realmente integrata tra i principi ed i valori aziendali che regolano i rapporti tra l'organizzazione e coloro che ne fanno parte.

L'obiettivo, dunque, deve essere quello di far sì che all'interno dell'azienda tutti abbiano le competenze necessarie per applicare sia le norme/regole che decidere e agire in funzione di situazioni inattese che possono concretizzarsi durante l'attività lavorativa per una serie di variazioni che, inevitabilmente, si concretizzeranno.

Ogni azienda dovrebbe aver ben chiaro quali sono le competenze dei propri collaboratori ai vari livelli e nelle differenti funzioni per operare al proprio interno nello specifico contesto socio-tecnico e, soprattutto, come svilupparle al meglio.

Un aiuto, su questo aspetto, lo può senz'altro dare il sistema di gestione implementato secondo lo standard UNI EN ISO 45001 ma è fondamentale anche l'apporto del personale direttivo e degli specialisti: HSE Mgr, RSPP, ASPP, ecc.

Tutti questi elementi concorrono allo sviluppo di quella che possiamo chiamare "*Cultura della Sicurezza Integrata*" e cioè quella che è frutto del coinvolgimento diretto degli operatori e del personale direttivo.

Visto che per l'acquisizione delle competenze dobbiamo mirare allo sviluppo di:

- conoscenze e informazioni sui rischi dell'ambiente fisico e sociale (sapere),
- esperienza e abilità nello svolgere le proprie mansioni in modo sicuro e nel rispondere in modo adeguato alle variazioni delle condizioni di rischio (saper fare),
- principi, valori e atteggiamenti nei confronti della sicurezza in modo da favorire il cambiamento dei comportamenti (saper essere),

al fine di ridurre i rischi per la SSL a livelli accettabili nel tempo, per raggiungere tale obiettivo è indispensabile valutare adeguatamente il sistema di padronanza delle competenze alla luce della situazione generale della cultura aziendale della SSL.

La valutazione delle competenze deve considerare quattro funzioni chiave:

1. acquisizione al momento dell'ingresso in azienda;
2. mantenimento nel tempo;
3. adattamento ai cambiamenti;
4. trasferimento e sedimentazione delle competenze.

Pertanto, è necessario sapere come è organizzato il sistema di controllo di queste funzioni principali per la gestione delle competenze in modo tale da poter comprendere quale sia lo stato della "*Cultura della Sicurezza*" dell'azienda.

Nelle organizzazioni dove è presente una forte cultura organizzativa, l'apprendimento:

- privilegia la conoscenza di politiche, metodi operativi, procedure, regole, attorno a uno specifico sistema di gestione;
- è facilitato attraverso l'impiego di gruppi di lavoro, il tutoraggio, l'affiancamento, ecc.

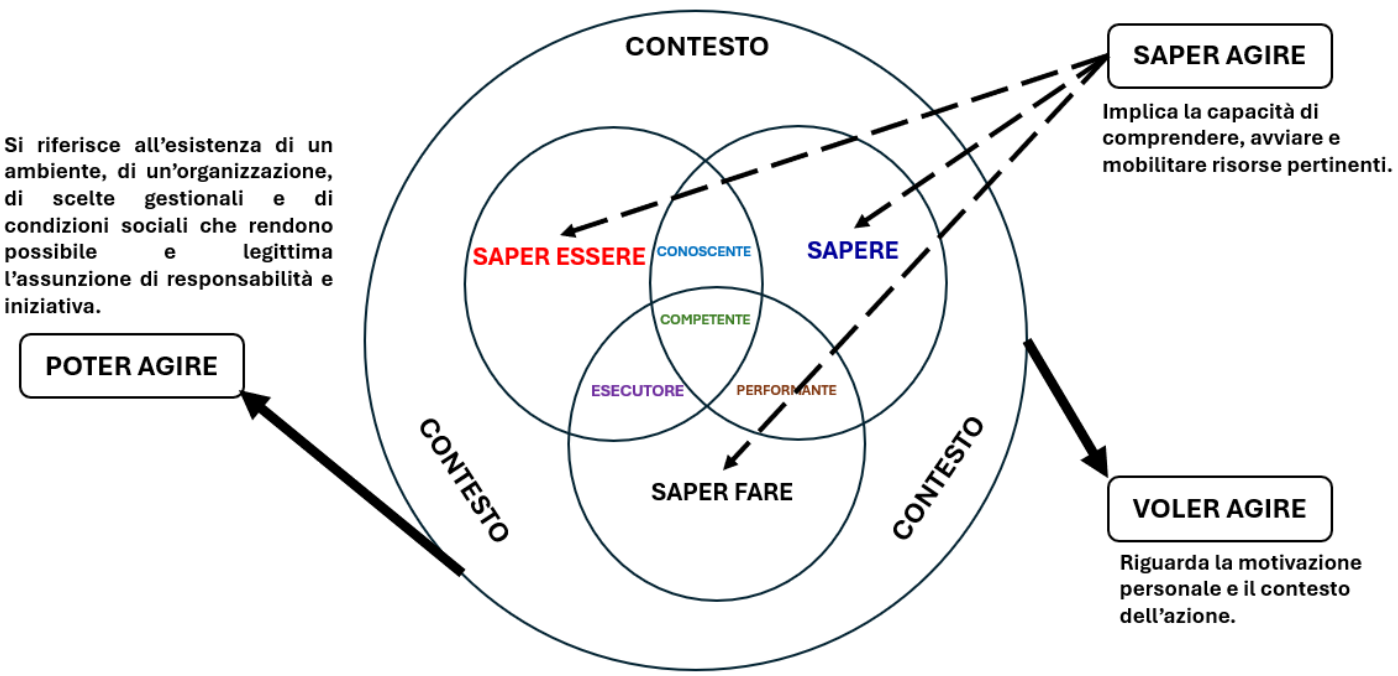
Chi si occupa di SSL dovrebbe sapere che per raggiungere un buon livello di prestazioni in questo ambito è necessario conciliare questi due approcci e, in generale, porre maggiormente l'accento su nuove forme di gestione come, ad esempio:

- lo sviluppo della leadership attraverso i feedback, il comportamento coerente con la politica aziendale e l'ascolto attento, influenzando, così, le capacità di gestione e di organizzazione;
- il miglioramento della condivisione delle conoscenze individuali,
- lo sviluppo del feedback esperenziale in modo da contribuire al miglioramento continuo delle competenze individuali e collettive.

Vediamo quindi quali devono essere le competenze per la salute e sicurezza sul lavoro (SSL).

La visione centrata sull'individuo e sulle sue attività

La competenza, in materia di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) la possiamo rappresentare come nella figura seguente utilizzando il noto modello di Guy Le Boterf.



Il contesto e l'organizzazione del lavoro offrono l'opportunità di agire.

Però, per essere competenti non basta sapere come agire ma bisogna anche essere capaci e disposti ad agire.

La volontà di agire è in rapporto con la motivazione, ma a due livelli: da un lato quello del lavoratore, e dall'altro, quella del manager che può facilitare l'espressione delle competenze.

Questa rappresentazione non differenzia i manager dai lavoratori ma mette in pratica l'abilità

al crocevia di tre tipi di coinvolgimento:

- il "*soggetto competente*", che non ha le competenze per rendere operativa la sua conoscenza,
- Il "*soggetto esecutore*" che non possiede le conoscenze per padroneggiare pienamente le sue azioni e comprendere i dettagli,
- Il "*soggetto performante*" che certamente agirà e otterrà risultati ma in una dimensione individuale e non collettiva, cosa che può anch'essa generare rischi.

Pubblicità

Le competenze aziendali

Considerare la competenza professionale significa tenere conto di tutte le conoscenze finalizzate all'azione.

Il concetto di competenza aziendale viene quindi identificato come un insieme di conoscenze strutturato in quattro parti:

1. il processo aziendale che riunisce elementi di conoscenza del tipo "*attività aziendale*",

2. la competenza aziendale che riunisce elementi di conoscenza del tipo "*regole aziendali*",

3. il vocabolario aziendale che riunisce elementi di conoscenza del tipo "*termini aziendali*",

4. l'esperienza aziendale che combina le conoscenze apprese dallo "*studio dei casi*".

L'approccio delle competenze basato sulla conoscenza aziendale monitora lo sviluppo delle competenze e costituisce una delle preoccupazioni dell'azienda.

Il problema sarà identificare le competenze che l'azienda deve trasmettere in quanto spesso l'accento è posto sulle competenze cosiddette "*critiche*", cioè quelle competenze specifiche che costituiscono un punto di forza per l'azienda, poiché le forniscono un vantaggio competitivo, ma anche una fragilità se dovessero mancare o scomparire.

L'abilità implementata si manifesta come la realizzazione di combinazioni che consentono di svolgere l'attività.

Questa può generare risultati valutabili in termini di performance come, ad esempio, la capacità di un ASPP, riconosciuta dall'organizzazione, di guidare una riunione in quanto ciò implica che padroneggia altre competenze a monte: risoluzione dei conflitti, regolazione degli interventi dei diversi partecipanti, capacità di sintesi, ecc.

Tutte queste capacità messe in sinergia gli permettono di guidare in modo efficace una riunione al termine della quale le decisioni saranno oggetto di consenso da parte di tutti partecipanti.

Competenze tecniche e non tecniche

Accanto alle competenze aziendali (processi, regole, vocabolario, esperienza), rivestono grande importanza le **Non Technical Skills (NTS)**, ossia le competenze trasversali che incidono sulla sicurezza:

- **conoscenza di sé**: consapevolezza dei propri limiti e capacità;
- **conoscenza degli altri**: comunicazione chiara, cooperazione e coordinamento efficace;
- **conoscenza dell'ambiente**: uso consapevole delle risorse e valutazione dei rischi generati dalle proprie azioni.

Queste competenze agiscono sul "*rischio interno*", legato alla percezione soggettiva dei pericoli, spesso più determinante del rischio "*oggettivo*" misurato da statistiche e studi.

Approccio partecipativo

Le competenze trasversali non si sviluppano con la sola formazione tradizionale.

È necessario un approccio partecipativo, che stimoli riflessione critica sul comportamento individuale e collettivo, attraverso:

- dibattiti sulle esperienze vissute;
- confronto sui concetti e sulle rappresentazioni del sistema;
- riesame delle routine e delle abitudini lavorative.

Competenze come leva strategica

La gestione della conoscenza per la SSL contribuisce a:

- migliorare la produttività, i costi, le scadenze e la qualità, controllando i rischi;
- supportare le decisioni in contesti complessi;
- favorire innovazione e sviluppo delle risorse umane;
- identificare e mantenere le competenze critiche;
- condividere e trasferire know-how e buone pratiche.

Tre sono i principali rischi per le organizzazioni:

1. **gap di conoscenza**: mancato aggiornamento rapido delle competenze;
2. **perdita di conoscenza**: perdita di memoria organizzativa;
3. **crollo della conoscenza**: rapida perdita delle capacità strategiche.

Un'organizzazione che apprende dalle proprie esperienze diventa un contesto favorevole all'emergere di nuove competenze, grazie alla diversità dei contributi individuali.

Conclusione

Le competenze in materia di SSL sono:

- la capacità di mobilitare risorse in una situazione concreta;
- un elemento riconosciuto socialmente e tecnicamente;
- un patrimonio dinamico, che si sviluppa e si trasmette nel tempo;
- un fattore critico per la prevenzione e per il corretto funzionamento dell'azienda.

La sicurezza, se considerata strategica, deve tradursi in un impegno costante dell'organizzazione affinché tutti i dipendenti possano acquisire, mantenere e sviluppare le competenze necessarie per lavorare in sicurezza.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

Leggi altri articoli sulla " Cultura della sicurezza"

Leggi altri articoli di Carmelo G. Catanoso

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it