

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 20 - numero 4213 di Lunedì 09 aprile 2018**

# **Dieci anni di D.lgs. 81/2018**

*Il bilancio di un testimone e una visione del futuro*

## **Non è un amaro bilancio ...**

Dopo oltre venti anni passati ad occuparmi di salute e sicurezza nel settore industriale (in senso lato ...) posso affermare che "il mondo è cambiato", e sotto il profilo che a me maggiormente interessa devo affermare che è "migliorato".

In particolare è radicalmente diminuito il numero delle situazioni pericolose, quindi delle opportunità di subire un danno particolarmente grave per la salute o per la sicurezza. Questo ha evidentemente ridotto, di tanto, il numero di eventi negativi.

Io questa riduzione (delle situazioni pericolose) la attribuisco a due fattori: la chiara responsabilizzazione del management aziendale, che prima del 1996 esisteva ma per una via meno chiara molto basata sulla giurisprudenza, e l'introduzione del concetto di valutazione dei rischi che ha consentito di mirare le risorse dove davvero servono (valutare tutti i rischi e affrontarli mediante un piano di azione che dia priorità ai più elevati).

Chiaro che qui parliamo di misure di protezione, le più tecniche e le più semplici da attuare per il semplice motivo che non richiedono una particolare adesione dei lavoratori; anzi, i lavoratori le subiscono! È quindi ovvio che fra dieci soluzioni pensate, alcune risulteranno inattuabili perché impediscono completamente o quasi completamente lo svolgimento del lavoro previsto; insomma, anche le misure di protezione devono essere adeguatamente scelte e selezionate.

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0507] ?#>

## **Il rilancio tramite il "testo unico"**

Arriviamo al 2007 ? 2008; anche sotto la pressione del caso THYSSEN KROUP si sviluppa il D.lgs. 81/2008, mentre già a fine agosto 2007 il D.lgs. 231/2001 veniva esteso ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime con violazione delle disposizioni in materia di sicurezza e salute sul lavoro. Nell'insieme il legislatore sceglie di mettere a disposizione un atto di razionalizzazione della legislazione pertinente a cui accompagna una chiarificazione dei ruoli e l'introduzione di sanzioni per l'ente giuridico.

Il rilancio del legislatore viene perfettamente percepito in campo, dalle aziende, dalle grandissime come dalle piccole. Restano indifferenti in pochi, piccolissimi artigiani, negozianti ecc. che ritengono, a torto, che queste novità siano rivolte ad altri. Potremmo quindi definire gli ultimi dieci anni "una storia di (relativo) successo". Provo a delinearne le tappe a partire dai primi

anni '90:

1. Fine anni '80 ? inizio anni 90: le aziende, anche quelle che per natura sono più pericolose (per esempio le acciaierie) non sono luoghi dove si rischia quotidianamente la vita, pur di potere lavorare; le definirei piuttosto luoghi ben organizzati e relativamente sicuri dove però il livello di protezione delle fonti di rischio è basso, e dunque la attenzione da parte del personale è fondamentale.
2. Susseguentemente, diciamo a partire dal 1996, data di effettiva entrata in vigore del D.lgs. 626/94, i soggetti imprenditoriali prendono coscienza che per proteggere i propri collaboratori potranno legittimamente ricorrere ad uno strumento che tanto ricorda il buon senso: la valutazione dei rischi. La applicano, dunque, e la utilizzano per ricercare quelle soluzioni di protezione dai rischi che, pur costose, sono anche conclusive (chiudono definitivamente il problema) secondo una visione imprenditoriale di sfiducia verso i lavoratori e di assoluta fiducia verso le protezioni fisiche "invalidabili". Forse attribuisco agli imprenditori una miopia, o meglio una focalizzazione, che li ha portati a fare troppo affidamento su una famiglia di opportunità piuttosto che su altre; vi prego di considerare che sono costretto a generalizzare.
3. Mentre il quadro, evolvendosi, diventa sempre più articolato, passano più di dieci anni e si arriva al 2007 ? 2008, con gli eventi di cronaca solo parzialmente indicati (qualcuno ricorda la strage di Molfetta, dentro una cisterna ferroviaria in fase di lavaggio?) e l'opera del legislatore vengono posti davanti agli occhi di tutti due elementi che le grandi aziende nazionali e multinazionali già da anni consideravano nel "fare sicurezza":
  - Il ruolo centrale delle persone, intese come individui pensanti che fra loro comunicano e collaborano
  - L'importanza della chiarezza organizzativa, ovvero di chi fa cosa

È ben noto a tutti che una persona, pur capace e volenterosa, può risultare comunque inefficiente se non conosce perfettamente la organizzazione in cui è inserita.

## Altri dieci anni: a che punto siamo?

Qui devo dire: sono un inguaribile ottimista, quindi speravo che oggi nell'anno 2018, alzando gli occhi, avrei visto nelle aziende:

1. Lavoratori consapevoli capaci di riconoscere autonomamente i rischi a cui sono esposti, anche quelli di cui eventualmente non sono stati perfettamente informati dalla azienda
2. Organizzazioni aziendali chiare (almeno in materia di sicurezza), chiare ai vertici ma anche a ogni persona che ne è parte; quindi flussi decisionali noti e applicati secondo quanto stabilito, flussi informativi dia inter funzionali che gerarchici ...

Vedo assai meno di quello che mi aspettavo. Allora ripenso, fra me, a quello che mi diceva un amico quasi venti anni fa: per cambiare qualcosa di fisico basta qualche giorno o qualche settimana; per "cambiare la testa delle persone ti devi prendere almeno 5 anni". Devo ammettere che aveva ragione. Quindi le persone cambiano in cinque anni (in quattro, in sei, in dieci, stiamo ovviamente ragionando di ordini di dimensione), ma se le organizzazioni cambiano solo quanto le persone aderiscono vastamente al disegno organizzativo stabilito, anche per cambiare le organizzazioni servono anni!

Sono dunque io, col mio solito ottimismo, ad avere immaginato qualcosa di irrealizzabile nei tempi che mi ero immaginato. Comunque, fatte queste premesse che ridimensionano le ambizioni, devo ammettere che quando entro in una azienda e penso ai tempi passati, sono contento: vedo che le basi fondamentali ci sono, serve solo un'opera di rafforzamento. Ma è sufficiente?

# I prossimi passi, che sicuramente dovremo fare

Mi pare evidente che si debba procedere con convinzione sul cammino dello sviluppo delle capacità delle persone e del miglioramento organizzativo. Ma pensare la questione in modo limitato alla salute e alla sicurezza è un modo di procedere affetto da forte strabismo.

Il "problema" del funzionamento delle industrie è assai complesso ed è composto da aspetti che, se affrontati separatamente, tendono a generare forti spinte centrifughe che, da ultimo, portano gli individui ad una condizione di totale disorientamento: "i miei capi mi chiedono tante cose, troppe, non riesco a stare dietro a tutto: ma cosa vogliono davvero da me?".

È ormai scontato, almeno in Italia, che salute e sicurezza dei lavoratori siano uno dei pilastri irrinunciabili su cui costruire il successo di una azienda. Ma, ovviamente, non sono l'unico; il pilastro "salute e sicurezza" deve essere coniugato con:

1. Rispetto e promozione delle persone (interne ed esterne)
2. Rispetto per l'ambiente
3. Produttività
4. Qualità
5. Puntualità
6. Innovazione di processo e di prodotto (e gestione del cambiamento che ne consegue)
7. Ottimizzazione dei costi
8. ...

Alcune di queste voci si riflettono immediatamente sul fatturato e sull'utile, altre porteranno benefici solo a medio e lungo termine, a patto che esista un medio e lungo termine per quelle aziende virtuose che devono soffrire, senza tutele, la concorrenza di aziende che virtuose proprio non sono.

Ma non voglio fare un articolo sulla concorrenza sleale, e sui suoi impatti sui temi della sicurezza e salute sul lavoro, che pure ci sono, eccome se ci sono!

Voglio concentrarmi sul fatto tutti i "pilastri" che ho disordinatamente citato sono fra loro fortemente inter-correlati, e quindi non dovrebbero essere affrontati uno per volta da soggetti diversi: quantomeno ci vuole una regia, meglio ancora un team unico interdisciplinare. Sia chiaro, non racconto nulla di nuovo: specie in Giappone e poi negli stati uniti il tema dell'approccio unico e totalizzante ha trovato tanti seguaci, già dal termine degli anni '70 (naturalmente in forma embrionale).

Partiamo dall'organizzazione aziendale: per organizzazione intendo le relazioni fra enti/funzioni tramite le quali (relazioni) l'azienda opera garantendo che tutto quanto necessario per ottemperare alla mission della azienda avvenga nei modi e nei tempi corretti (più o meno). Con debite eccezioni in una azienda "entra qualcosa" e esce "qualcosa di diverso"; la trasformazione genera valore. Per generare valore l'azienda e le funzioni che la compongono (ognuna delle quali nel suo piccolo funziona come una azienda) hanno assunto un modo di operare, ci sono input, output, strumenti, persone e tutto concorre ad un operare armonico e redditizio. E in tutto questo devono essere immerse anche la salute e la sicurezza.

Quindi da una parte la salute e la sicurezza devono dar luogo non una sovrastruttura indipendente e diversa dalla struttura aziendale, ma devono invece entrare a farne parte integrante (cosa che molte aziende non hanno capito creando così continui conflitti potenziali o effettivi); dall'altra le persone che costituiscono (lavorano in) l'azienda, i manager, gli impiegati, gli operai, devono imparare a riconoscere l'azienda come un organismo unico di cui loro stessi sono una cellula che deve operare in modo coordinato con le altre cellule per raggiungere una serie di obiettivi tutti strettamente legati fra loro che potremmo leggere, dalla prospettiva della singola cellula, come segue: "fare sì che l'azienda guadagni tanto da poterci pagare lo stipendio, ma senza creare danno alle persone o all'ambiente, e possibilmente suscitando un certo livello di soddisfazione personale nei singoli

individui".

Uh uh, mi domando quanti intendano l'azienda in cui lavoro nei termini che ho appena espresso. Voi risponderete: "pochi"; e io ribatterò: "vedete quanto siamo lontani dalla vera applicazione del D.lgs. 81/2008?".

Oggi stiamo andando nella direzione giusta, ma se accanto a noi c'è una linea ferroviaria ad alta velocità, noi non siamo sui treni che passano desolatamente vuoti, siamo a piedi su sentieri pieni di svolte e incroci e procediamo senza una mappa ma orientandoci solo con la posizione del sole. Quello che auspico è un processo complesso, perciò estremamente lento: l'uomo non si trova mai bene con i problemi complessi e fortemente multi fattoriali.

## Ma in pratica?

In pratica il centro di tutto, perché da lì tutto si diparte, è l'organizzazione. Perché senza chiarezza organizzativa i comportamenti individuali non sono nulla. In una azienda nessuno è solo, completamente autonomo e privo della necessità di aiuto da parte di altri; tutti devono collaborare per quel fine comune che coincide con la mission della azienda, altrimenti nessuna azione singola ha valore. E perché le azioni dei singoli si incastrino le une nelle altre, come in un puzzle che una volta completato ritrasmette una immagine completa, deve esistere una cornice generale, e ogni tessera deve avere una forma che non si vada, anche solo in parte, a sovrapporre alla tessera adiacente. Ogni attività deve essere delimitata, e i suoi confini devono accoppiarsi perfettamente a quelli della attività precedente o conseguente.

Ma a questo non si arriva per magia; cosa sia "questo" provo a riproporlo con alcune semplici affermazioni su come deve essere (o non essere) una organizzazione per funzionare ragionevolmente senza intoppi (badate, parlo prima di tutto di efficacia, l'efficienza è un passo successivo):

1. Le gerarchie devono essere ben chiare, stabilite dall'alta direzione e note a tutte le persone che operano in azienda; parimenti devono essere note le responsabilità (o se preferite i compiti) personali di ognuno, e i flussi (informativi e non solo). Nella descrizione gerarchica è assolutamente preferibile che una figura aziendale abbia uno e uno solo superiore gerarchico.
2. Prima ancora di conoscere le responsabilità e i flussi dei singoli devono essere noti responsabilità e flussi delle funzioni / enti aziendali. Normalmente il singolo ha in affidamento una parte degli elementi del suo ente (responsabilità e flussi), quindi il singolo rappresenta / gestisce un sottoinsieme di ciò che gestisce il suo proprio ente. Nella organizzazione per enti sarebbe decisamente meglio se una figura aziendale fosse inquadrata in un solo ente.
3. Naturalmente è necessaria una mappatura dei processi così da capire se ad ogni processo interno vengono forniti, dagli altri processi aziendali, gli input necessari perché il processo si possa sviluppare in modo completo ed equilibrato. Due cose sono piuttosto ovvie: le funzioni / enti aziendali hanno un certo livello di sovrapposizione con i processi principali; della vasta congerie degli input che troveremo alcuni sono essenziali mentre la mancanza di altri può essere gestita senza eccessivi danni per il funzionamento aziendale.
4. Dalla mappatura si possono comprendere errori (manca qualche collegamento fondamentale a cui si sopperisce con iniziative personali o con metodi condivisi ma inadeguati), criticità (collegamenti non sufficientemente robusti) e opportunità di cambiare in meglio; su tutti gli aspetti incluso quindi il "pilastro" salute e sicurezza. Ma tutto vedendo l'insieme come un unicum che deve essere assoggettato a una ottimizzazione multi ? parametro.

Potrei continuare in questa disquisizione, ma voglio fare osservare da oltre un paragrafo ho smesso di utilizzare i termini "salute e sicurezza"; e non perché improvvisamente io sia impazzito, ma semplicemente perché la tutela della salute e della sicurezza nostra e delle persone che ci circondano (fisicamente o per funzione) è un elemento implicito di ogni attività che svolgiamo nella nostra esistenza, al lavoro e fuori (con le debite eccezioni dei militari, degli agenti penitenziari, dei boia ecc.).

Questa visione totalizzante che caratterizza la norma ISO 9001:2015 (che la esprime a bassa voce per non fare concorrenza alla ISO 14001, per esempio), è inevitabile. Le aziende possono essere viste come costituite da due tipologie di processi:

- Processi core che puntano a realizzare il profitto della azienda tramite attività di trasformazione di beni e risorse in altri beni e risorse a maggior valore.
- Processi di supporto che tengono in piedi il core evitando danni collaterali, violazioni di legge; fra questi ci sono i processi legati alla salute e alla sicurezza, all'ambiente, alle questioni amministrative, alla prevenzione della corruzione ecc.

La nostra mappatura deve essere unica e farci vedere come si relazionano fra loro tutti questi processi, sia i processi core che quelli di supporto.

## L'importanza della politica industriale: nessuno vince da solo

Da anni vado ripetendo la metafora della azienda come organismo e delle persone come le cellule che la costituiscono; cellule libere nel loro intelletto e nelle loro azioni, ma comunque idealmente indirizzate al bene dell'intero organismo. La metafora può piacere o meno fino a che resta tale.

Ma sopra sono arrivato a esporre una idea più complessa: l'azienda è l'insieme all'interno della quale le persone operano in modo organizzato e armonizzate (l'idea del puzzle) per ottenere risultati soddisfacenti sia a brevissimo che a lungo termine. Il concetto possiamo declinarlo attraverso affermazioni diverse che in qualche modo dovrebbero descrivere il modo di essere di una azienda modernamente competitiva:

- Assoluta trasparenza sugli obiettivi a breve e a lungo termine, verso tutti coloro che traggono beneficio dal successo della azienda (dipendenti e loro famiglie, ma anche fornitori, clienti ecc.); è un concetto spesso ripetuto ma altrettanto spesso deriso (almeno in Italia): "tante belle parole ma poi in pratica siamo alle solite".
- Precisa definizione dei ruoli, dei compiti, delle catene di comando e di comunicazione (sia per le funzioni che per gli individui); anche qui ci sono tanti fraintendimenti! In altri paesi (specie nel nord Europa) si ascolta spesso la frase "non è mio compito" per giustificare una inerzia dannosa alla azienda.
- Capacità di reagire alle situazioni impreviste comprendendole a fondo e gestendole conformemente al contesto e agli obiettivi; che pretesa! Si chiama problem solving, quello vero; è una capacità che tutti abbiamo, almeno ad un livello minimo, ma quello che si richiede è un livello tutt'altro che minimo! E ragionare costa impegno e fatica, non è mica un piacere ...

Eppure questo cambiamento è necessario: purtroppo non è un cambiamento strumentale (vedi industria 4.0 dove è lo strumento ad avere il posto d'onore); è un cambiamento personale, la somma di tantissimi cambiamenti individuali (chiamarlo cambiamento culturale mi sembra riduttivo, anche se suona bene).

Cambiare le persone non è uno sforzo che possa essere sostenuto da una azienda isolata; o meglio, una azienda isolata può riuscirci se non ha un turn over eccessivo e se riesce sin da subito a "tirare a bordo del progetto" le figure chiave (che in una azienda industriale sono le figure intermedie, quelle che vivono in campo pur non essendo diretti). Nella mia lunga esperienza solo una volta ho vissuto l'allineamento dei pianeti necessario, e i risultati oltre che soddisfacenti sono risultati stabili nel tempo. Altre volte la crescita è, purtroppo, a macchia di leopardo.

E quindi ci arrendiamo? Sarebbe come rinunciare ad essere un paese industriale, secondo i profondi dettami della "decrescita felice"!

La risposta è, ovviamente, no, non ci arrendiamo. Serve però un reale sforzo di crescita che non può che passare attraverso il governo e le parti sociali; soprattutto queste ultime, visto che il governo e il parlamento operano comunque su prospettive troppo a breve termine. Cosa sono i cinque anni di una legislatura, visti anche i tempi necessari a mettere in atto ogni iniziativa statale?

Le parti sociali in questo momento stanno investendo molto per mettere in atto iniziative per la crescita dei lavoratori, volte alla formazione e alla riqualificazione. Ma quanto bene stanno spendendo? Secondo me sono poche le iniziative orientate ad una vera crescita delle persone. Non è, questa, una critica, bensì una constatazione; riconosco quanto sia difficile stimolare il cambiamento delle persone, e investire sulle capacità piuttosto che sulle competenze. Eppure se vogliamo persone consapevoli del loro ruolo in azienda, e di cosa pretende il futuro dalle aziende che operano in paesi con economie avanzate e una forte rete sociale a tutela dei cittadini, non possiamo fare altro che investire sul cambiamento di tutte le persone in età attiva o scolare. Già, l'età scolare: sembra una corsa a chi meglio riesce a sfuggire le responsabilità; altro che cittadini del futuro, abbiamo davvero un problema su cui solo lo stato può intervenire (qui le parti sociali possono poco o nulla). Ma è un tema troppo complesso per affrontarlo in questa sede.

Come già detto sono certo che il cambiamento di visione del lavoro in industria sia possibile, ma francamente mi viene difficile immaginare tempi e costi. Lunghi, i tempi, inevitabilmente.

Tornando alla sicurezza: se non cambiamo, se non impariamo a decidere prendendoci serenamente le responsabilità che ne conseguono, se continuiamo a pensare di essere meri esecutori di ordini altrui, ebbene siamo sicuri che gli infortuni non diminuiranno; anzi, assisteremo a una crescita degli infortuni gravissimi e mortali che già oggi spesso si accompagnano ad errori umani, a loro volta frutto di disattenzione e di mancanza di una esperienza davvero "interiorizzata". Per questo il modo di intendere il lavoro è fondamentale per la salute e la sicurezza di chi lavora.

## Il nuovo (?) ruolo dei manager

Come nel resto dell'articolo, voglio ricordare che mi riferisco comunque al contesto Italiano. Già le altre culture europee presentano differenze importanti nel modo di intendere la fabbrica, che influiscono, nel bene o nel male, sugli aspetti di salute e sicurezza.

Ebbene, l'industria italiana è stata la ultima, fra quelle di più lunga storia, a passare dalla figura del padrone alla figura del manager. Lo ha fatto cercando di prendere il meglio delle culture manageriali di altri paesi più o meno vicini. Riuscendo a produrre situazioni aziendali che hanno spesso del ridicolo. Culturalmente l'Europa non è un unicum, non parliamo poi dei due principali paesi industriali extra europei (Cina e India non hanno ancora una cultura industriale, a dispetto della quantità di industrie che si trovano sui loro territori).

Nel nostro immaginario collettivo (nazionale) il management è quell'insieme di persone che guidano l'azienda dall'alto, da un altro mondo, quasi invisibili e intoccabili; e che fanno solo l'interesse della entità (semi astratta) denominata azienda, e il proprio personale, senza curarsi di nessun altro. Quindi ben altro rispetto all'idea di azienda come organismo a cui tutti partecipano armoniosamente ottenendone in contraccambio di che vivere, secondo un criterio distributivo che non privilegi nessuno fuor di ogni ragionevole ed equa proporzione. Guardando i compensi di molti manager pare che questa sia "la via", d'altra parte ben confermata dal tipo di rapporto che gli stessi manager hanno con chi detiene la proprietà (normalmente azionisti di vario tipo interessati solo all'utile, e con una visione a breve termine).

Non voglio entrare nel merito del giusto o dell'ingiusto, mi interessa la conseguenza psicologica che questa percezione genera su chi non è parte del "vero" top management. Pessima, davvero pessima! Dove ci sono privilegi non compresi (anche se fossero giustificabili), lì c'è subito scollamento e mancanza di partecipazione; ma chi è poco partecipativo, quasi offeso, chiude tutti i canali cognitivi (attivi e passivi) e immediatamente diventa una persona facilmente soggetta a errori che possono produrre danni fra cui gli infortuni e le malattie professionali.

Il problema di fondo è, a mio avviso, la visione a breve termine che viene calata dall'alto, ma anche i manager se ne fanno scudo giustificando così il loro disinteresse per gli sviluppi a medio. E così perdendo ogni contatto con chi nella azienda ha investito e continua ad investire la propria vita.

## Immaginare il futuro industriale di questo paese

Non credo che ci sia molta speranza; l'impressione è che la tendenza sia ormai quella: una industria che presenta un costo del lavoro elevato, che continua ad avere costi sociali (infortuni, malattie professionali, danni all'ambiente) non compatibili con un paese evoluto, che per giunta è gravata da una burocrazia abnorme; tutte queste negatività da cosa sono controbilanciate? Da capacità tutte nazionali di inventiva e problem solving che però sono per buona parte inutilizzate, e da poco altro. E allora perché aprire attività industriali in Italia? Anzi, chi può le sposta altrove! E il governo, insieme alle forze sociali, si limitano a condurre battaglie di retroguardia senza affrontare la radice del problema.

Senza cambiamenti di visione e di strategia, e come ho detto industria 4.0 è una goccia nel mare della de-industrializzazione, possiamo prevedere una stagnazione dove anche il tema da cui siamo partiti, la salute e la sicurezza dei lavoratori, vedrà numeri che oscillano di poco da anno ad anno; i miglioramenti potranno esserci per la correzione di realtà oggettivamente arretrate (poche ormai), ma saranno bilanciati in negativo dall'impatto che ha su tutto (inclusi salute e sicurezza) il mantra della riduzione dei costi. Insomma, vedo una situazione di stallo in cui le mosse dei giocatori non possono cambiare il risultato.

## Una prima conclusione

Gli altri paesi industrializzati non stanno meglio: la Germania ha successo in virtù di un brand, il "made in Germany" da leggere comunque in senso lato, e di una forza strabordante nel settore automotive di fascia alta, la Francia ha problemi non molto diversi dai nostri, l'Inghilterra si qualifica come tempio della finanza mentre socialmente è divisa in due (Londra e tutto il resto del Paese). L'industria che vuole crescere si trasferisce altrove.

Il cambiamento di cui parlo, o un altro della medesima portata, non è un "andare a stare meglio" bensì un "mettere delle basi solide per la sopravvivenza dell'Italia fra i Paesi industrializzati". Sempre che questo ci interessi davvero, ma questo è decisamente un discorso più ampio. Intanto una prima risposta dovrebbero darsela le parti sociali del settore industriale (imprenditori, manager, lavoratori dell'industria, lavoratori dei servizi, famiglie ...) che sicuramente non possono gradire una progressiva e definitiva de-industrializzazione. E, dalla risposta, essere spinti a costruire qualcosa di unitario; il tempo delle contrapposizioni volte a dividere in un modo o nell'altro una ricchezza reale e consistente è terminato.

**Alessandro Mazzeranghi**



Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)