PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 26 - numero 5743 di Mercoledì 27 novembre 2024

HSE Manager e RSPP sempre e solo portatori di buone notizie?

Le aziende con una cultura organizzativa sviluppata guardano alle "cattive notizie" come l'evidenza che il sistema di segnalazione funziona permettendo alle posizioni apicali di intervenire per prevenire i problemi.

A chi non è mai capitato, nelle sue funzioni di HSE Manager o RSPP, di sentirsi dire dal datore di lavoro: <<*Non portarmi problemi o cattive notizie ma soluzioni e buone notizie*>>?

Questo perché i problemi e le cattive notizie generalmente non sono benvenute tra coloro che rivestono posizioni apicali in un'azienda.

Con questo atteggiamento, però, l'effetto immediato è quello di scoraggiare chi si occupa di SSL.

In altri casi, quanti di noi ci siamo sentiti dire: <<*Non raccontarmi i tuoi problemi ma presentami delle soluzioni*>>.

Ovviamente, vista la situazione in Italia con le posizioni organizzative generalmente attribuite a HSE Manager e RSPP, il più delle volte anche se si ha la soluzione non si ha né l'autonomia e né le risorse per risolvere questi problemi.

Il risultato sarà che il problema non sarà risolto e gli eventuali altri problemi non verranno neanche segnalati.

Le aziende che, invece, hanno una cultura organizzativa sviluppata guardano alle "*cattive notizie*" come l'evidenza che il sistema di segnalazione funziona e che le informazioni arrivano fino alle posizioni apicali in modo da intervenire per prevenire i problemi.

Mi domando se, tra chi sta leggendo questo articolo, ci sia qualcuno che presentando una relazione sull'andamento della SSL in azienda dove non si evidenziano problemi di sorta, si sia sentito rispondere dal datore di lavoro: <<*OK, Grazie per le buone notizie ma dove sono quelle cattive?*>>

Per le aziende che hanno un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro, è frequente gestire le attività dotandosi di un "*dashboard*" (pannello di controllo) dove le attività sono contrassegnate da una specie di semaforo con i soliti tre colori il cui significato è ovvio. Naturalmente, le posizioni apicali hanno sempre il desiderio di vedere più semafori verdi che semafori rossi e tendono, quando si è sul rosso, a sollecitare i collaboratori affinché il rosso si trasformi, il più velocemente possibile, in verde.

Manager illuminati, invece, sono soliti vedere:

- il "*rosso*" come una opportunità per imparare e migliorare e
- il "*verde*" come una occasione per comprendere cosa abbia portato a ciò.

In altre parole, nelle aziende con una cultura organizzativa avanzata, si tende a dubitare delle buone notizie ed accogliere le cattive come una opportunità di miglioramento.

A questo punto c'è da chiedersi quali siano le "*cattive notizie*" da segnalare al fine del miglioramento della gestione della SSL.

Tra queste, ad esempio, abbiamo:

- procedure e regole inadeguate o troppo complesse da rispettare;
- procedure che vengono regolarmente violate o ignorate;
- pressioni per accelerare il lavoro, che porta a errori o induce violazioni;
- affaticamento psicofisico, che influisce sulla qualità del lavoro;
- controlli critici che non funzionano come previsto;
- pericoli non adeguatamente tenuti sotto controllo;
- preposti e dirigenti che trasmettono il messaggio che "*la produzione è più importante della sicurezza*";
- errori di comunicazione;
- attrezzature di lavoro in cattive condizioni manutentive;
- near miss;
- anomalie di varia natura.

Naturalmente questo elenco è tutt'altro che esaustivo, dà un'idea della varietà di "*cattive notizie*" da segnalare.

Lasciando da parte i "*near miss*" di cui ho già parlato in passato con altri contributi su Puntosicuro, la storia ci insegna che la maggior parte dei gravi eventi sono stati spesso preceduti da anomalie/eventi anomali, senza una reale spiegazione e, apparentemente, senza conseguenze indesiderabili.

Personalmente, posso dire che nelle aziende con una cultura organizzativa sviluppata non c'è il vizietto di ignorare queste anomalie fino a quando accade un evento critico come un grave infortunio ma si attivano immediatamente per individuare le cause prime del problema e intervenire per la loro eliminazione.

Per questo motivo, tali aziende promuovono e sostengono il sistema di segnalazione delle "*cattive notizie*".

A questo punto si reputa utile presentare quali devono essere i criteri base per promuovere e supportare all'interno di un'azienda, una metodologia per il reporting della "*cattive notizie*".

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0326] ?#>

Il primo criterio è quello di adottare una tecnologia che sia facile da usare in quanto, i sistemi troppo complessi o difficoltosi sono destinati ad essere abbandonati. Il modo più semplice per effettuare la segnalazione è utilizzare un dispositivo mobile come un tablet o uno smartphone o anche il terminale su un pulpito di comando.

Oggi è facile creare o anche trovare un'applicazione sul web che, una volta scaricata, possa essere utilizzata facilmente. Tale applicazione consente agli operatori di scrivere liberamente il proprio report senza dover classificare il problema in una categoria o per valutare i rischi associati. Possono caricare foto e anche formulare suggerimenti sulle azioni da intraprendere. L'autore del rapporto deve essere identificato, ma può anche essere il rappresentante di un gruppo di lavoro. Importante è anche l'indicazione dell'ubicazione fisica e l'unità organizzativa coinvolta. Questo tipo di applicazioni può essere installata sul tablet

che, magari, l'azienda ha messo a disposizione del preposto di reparto oppure sullo smartphone aziendale. Nulla vieta di caricare l'app anche sui telefonini personali degli operatori. In ogni caso, l'azienda può anche prevedere che gli operatori possano chiedere al preposto di reparto di scrivere la segnalazione per loro conto.

Il **secondo criterio** è l'individuazione preventiva degli interlocutori a cui inviare la segnalazione. Le segnalazioni di "*cattive notizie*" dovrebbero essere inviate inizialmente a chi sovrintende direttamente l'attività sul posto di lavoro e cioè al preposto quale parte della normale comunicazione tra operatori e preposti. Queste "*cattive notizie*" devono risalire i gradini gerarchici fino ad arrivare al soggetto che l'organizzazione ha individuato come responsabile del monitoraggio di ciò che sta accadendo e dell'adozione di ulteriori azioni. Allo stesso modo, tutte le "*cattive notizie*" devono essere inviate ad un servizio centrale per l'analisi e la trasmissione alle posizioni apicali in caso di necessità di un intervento a livello aziendale. Ciò è essenziale per consentire che quanto segnalato possa essere analizzato in modo approfondito al fine di individuare le azioni da attuare. Affinché il sistema funzioni, è indispensabile avere una funzione HSE/SPP con le risorse necessarie per analizzare quanto pervenuto e, soprattutto, in grado di accedere al tavolo su cui le posizioni apicali discutono riguardo le strategie aziendali.

Il **terzo criterio** è quello che richiede che ad ogni "*cattiva notizia*" si dia una risposta tempestiva a chi l'ha veicolata. Questa è responsabilità, non solo del diretto superiore dell'operatore (preposto) ma anche dei superiori gerarchici al fine di definire e comunicare quali azioni saranno messe in atto e le relative motivazioni.

Ciò è importante perché si dimostra alla persona che ha fatto la segnalazione che quanto da lei comunicato è stato seriamente preso in considerazione incoraggiandola, così, a continuare. Naturalmente, la risposta va inviata anche alle posizioni gerarchiche superiori competenti per l'area/reparto interessato e l'intero processo di gestione delle segnalazioni deve essere monitorato, magari a cura della funzione HSE, per garantire il corretto iter.

Il **quarto criterio** è quello che mira ad avere una reportistica "*utile*" al fine di evitare di essere caricati da segnalazioni su aspetti ben poco significativi. Naturalmente, se arrivassero segnalazioni riguardanti, ad esempio, la presenza di un po' di muffa nelle docce degli spogliatoi, anche se necessario rispondere a queste segnalazioni, è palese che queste non evitano certo gli infortuni gravi. Per queste basterà un <<*Grazie per la segnalazione; provvederemo al riguardo*>>. Le persone dovranno essere incoraggiate a concentrarsi sulle "*cattive notizie*" che rimandano a potenziali accadimenti di eventi gravi.

Si tratta di creare un processo per selezionare e celebrare la segnalazione più "*utile*" effettuata all'interno di un'unità organizzativa come, ad esempio, un reparto o uno stabilimento, durante un determinato periodo (trimestre, semestre o anno).

Per determinare quale segnalazione sia stata più utile, chi decide dovrà esaminare i tipi di eventi che ha contribuito a prevenire. La decisione può essere presa da un comitato, ma è la massima posizione apicale che deve annunciarla, per rafforzarne l'importanza.

E' opportuno che questo riconoscimento sia accompagnato da una ricompensa economica anche sotto forma, ad esempio, di gadget elettronici o altro.

Il processo sopra descritto consente di controllare il sistema di reporting al fine di indirizzarlo nella giusta direzione ed incoraggia le persone a concentrarsi sui principali rischi di infortuni gravi ed aiuta anche a ridurre il numero di segnalazioni meno utili perché, nel tempo, coloro che segnalano capiscono cosa è oggetto di riconoscimento e premiazione.

Il **quinto criterio** riguarda la necessità di definire le segnalazioni che l'azienda ritiene prioritarie in modo da concentrare l'attenzione su determinate aree. Ovviamente, è raccomandato che tale attenzione non sia eccessivamente concentrata su aree ristrette in modo da evitare che le segnalazioni riguardanti altri aspetti non vengano prese in considerazione dagli operatori.

Il **sesto criterio** riguarda un aspetto particolarmente delicato. Infatti, alcune segnalazioni possono coinvolgere altri colleghi e creare dei conflitti all'interno del reparto/stabilimento. Pertanto, per favorire questo tipo di segnalazioni è fondamentale garantire che non ci sarà alcuna forma di sanzione per il personale coinvolto evidenziando che il sistema è di tipo "*non punitivo*". In questo modo, saranno anche le stesse persone che hanno commesso gli errori a segnalarli in quanto certi che ciò non provocherà alcuna ritorsione nei loro confronti. Naturalmente, questo criterio di immunità, deve avere delle eccezioni come, ad esempio, nel caso delle violazioni e cioè degli atti palesemente intenzionali e dolosi e che devono, ovviamente, essere preventivamente e chiaramente definiti, evidenziando anche che essi saranno accompagnati da sanzioni disciplinari.

Il **settimo criterio** riguarda il rapporto con gli appaltatori ed i fornitori in genere. Anche questi devono essere coinvolti nel sistema di segnalazione delle "*cattive notizie*". Infatti, risulta fondamentale incoraggiarli a utilizzare allo stesso modo il sistema di segnalazione non solo nei confronti del proprio personale ma anche nei confronti di qualsiasi dipendente del committente. Il sistema di reporting del committente è complementare a quello delle imprese in appalto e subappalto ed è necessario rafforzare la consapevolezza dell'importanza della segnalazione da parte del personale delle imprese terze.

L'**ottavo criterio** riguarda la misurazione. L'obiettivo del sistema non è quello della numerosità delle segnalazioni ma quello di riceverne un numero sufficientemente elevato da consentire una gestione del rischio più efficace e sufficientemente basso da consentire di rispondere a ciascuna di esse. Pertanto, appare palese che non si può certo pensare in termini di obiettivi, tassi e trend dei dati, visto che in questo contesto, le statistiche hanno ben poco senso.

Questo sistema, quindi, è centrato sulla qualità delle segnalazioni e non sulla quantità delle stesse ed evita così di drenare tempo ed impegno per analizzare le segnalazioni aventi ben poco impatto sulla sicurezza reale.

Il **nono criterio** riguarda il sostegno che deve essere garantito dalle posizioni apicali. Infatti, un efficace sistema di segnalazione delle "*cattive notizie*" richiede un impegno notevole di risorse e deve essere pienamente supportato da tutte le posizioni apicali dell'azienda e, in particolare, da chi è posto al vertice della stessa che, in quanto tale, deve assumersi la responsabilità dell'attuazione del sistema.

Il **decimo criterio** riguarda i rapporti con la rappresentanza sindacale. L'avvio di tale sistema di segnalazione necessita il completo coinvolgimento della rappresentanza sindacale la quale deve farsi parte attiva nel veicolare e supportare tale iniziativa visto che la stessa mira alla tutela della salute e della sicurezza del personale dell'azienda.

In conclusione, si può affermare che un efficace sistema di segnalazione delle "*cattive notizie*" aumenta la consapevolezza dei rischi in quanto gli operatori, nelle rispettive mansioni, sono attenti ai segnali di allarme e ai segnali di pericolo di ogni tipo e sviluppano la capacità di rispondere anche a situazioni di rischio non routinarie. Questo è l'elemento caratterizzante le organizzazioni ad alta affidabilità, in quanto il sistema incoraggia, riconosce e premia questo atteggiamento e rafforza continuamente la consapevolezza del rischio individuando le segnalazioni più utili per ridurre gli infortuni sul lavoro.

Carmelo Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

 Licenza Creative Commons

---

www.puntosicuro.it