PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 25 - numero 5502 di Lunedì 13 novembre 2023

I servizi di coordinamento della sicurezza nelle organizzazioni complesse

Indicazioni e riflessioni sull'erogazione dei Servizi di Coordinamento della sicurezza sia in fase di Progettazione che di Esecuzione nelle "Organizzazioni complesse". A cura dell'ingegnere Matteo Tomaiuolo.

Le prestazioni di Ingegneria, tra le quali rientrano i servizi di Coordinamento della Sicurezza di cui al d.lgs 81/08 e s.m.i., sono per l'appunto "servizi" e in quanto tali rispondono a logiche comuni a tutte le Organizzazioni che erogano "servizi".

Ogni "**servizio**" può essere definito, in generale, attraverso le seguenti caratteristiche: *l'immaterialità del servizio; il servizio come relazione; il servizio come insieme di attività o prestazioni; il servizio come esperienza; il servizio come soluzione; il servizio come soddisfazione di un bisogno* [1]

Relazioni ed esperienza sono a mio avviso gli aspetti fondanti che impattano di più sull'erogazione di un servizio.

Il legislatore concepisce e regola in maniera diversa lo scambio di mercato avente per oggetto il prodotto o il servizio. Nel primo caso, l'oggetto del contratto è il dare, ovvero trasferire il diritto di proprietà di un oggetto materiale, il prodotto, in cambio di un prezzo pattuito (art. 1470 C. Civile). Nello scambio di servizi la causa del contratto è il "fare", vale a dire le prestazioni stabilite a fronte di un corrispettivo economico.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[USB037] ?#>

Erogare servizi complessi, come quelli di ingegneria, all'interno di **Organizzazioni complesse**, è un ulteriore aspetto che richiede grandi attenzioni, in primis da parte delle Stazioni Appaltanti e/o Committenti di tipo Pubblico, nello scrivere i capitolati prestazionali, nel monitorarne l'attuazione e nel misurarne gli scostamenti e gli eventuali *"gap"*.

Sicuramente questa tipologia di servizi non può essere erogata con il mero approccio "**professionale**" dove il Tecnico, l'Esperto, il Professionista è al centro della scena e tutto gli ruota intorno. Anche un ottimo Accademico non potrebbe rispondere sicuramente alle sollecitazioni che relazioni multilaterali e variabili di ogni tipo impongono al Progetto stesso. È necessario un approccio "**prestazionale**" in cui il *dominus* non è il professionista, ma l'insieme delle relazioni e delle esperienze messe in campo attraverso una Organizzazione.

Gli studiosi della materia definiscono l'**organizzazione** (dal greco *organon, strumento,* ed *ergon,* lavoro, esecuzione) come "la configurazione di diritti e obblighi, decisioni, azioni, attraverso i quali le persone si costituiscono in un sistema cooperativo, nel quale si coordinano in un rapporto di mutua dipendenza, orientato ad un fine determinato". [2]

L'esito conclusivo ed atteso dell'erogazione del servizio è la co-creazione del **valore**; ma quando si parla di "valore" nel caso dei servizi di ingegneria non necessariamente parliamo di valore tangibile. Ed è proprio la percezione del valore intangibile e percezione della qualità del servizio che fanno di questa particolare fattispecie un *unicum*.

La qualità del servizio è solitamente quella percepita dal Cliente in base sia a valutazioni oggettive, ma soprattutto ad aspetti emozionali frutto di relazioni tra gli attori del processo. Nel nostro caso di studio, ovvero l'erogazione dei servizi Csp e CSE, questi aspetti vengono ulteriormente complicati dal ruolo di garanzia voluto dal Legislatore in capo ai professionisti designati ed alle attese in termini di comportamenti esimenti nei confronti dell'esposizione penale stessa.

Da tecnici siamo stati educati ad avere dei parametri o dei riferimenti a cui tendere per capire se un processo è in condizioni "di sicurezza" o meno. Per le attività o per i processi sottesi ai ruoli di Csp e CSE, questo tipo di parametrizzazione è alquanto improbabile da porre in essere; ne consegue che l'aspetto di preparazione tecnica è senz'altro secondario rispetto all'aspetto relazionale e di visione del progetto, figlio di quell'esperienza emotiva e cognitiva di cui accennavamo all'inizio.

Pensiamo ad esempio ad una visita in cantiere dell'Organo di Vigilanza preposto (ASL e/o Ispettorato del Lavoro): la capacità di un professionista di parlare alla pari e di comunicare in maniere convincente in merito a quanto posto in essere in cantiere in conformità alla norma e al "buon senso", è spesso dirimente nelle situazioni "grigie" che a volte si verificano, e non trovano nel dettato normativo una chiarezza "tecnica" in funzione del comportamento esimente da tenere.

Un altro esempio - in cui l'impatto relazionale e di visione d'insieme - può fare la differenza, è senz'altro il comportamento che il professionista può tenere in caso di infortunio e/o successivamente allo stesso, in caso di acquisizione delle informazioni da parte dell'ASL/Ispettorato (alias Upg). Essere capaci - come Coordinatori - di "governare" quei momenti a forte carica emotiva è fondamentale, sia per il corretto prosieguo delle indagini, sia per evitare di moltiplicare inutilmente le "posizioni di garanzia".

Non dimentichiamoci che il d.lgs 81 non è una "norma tecnica", come i precedenti decreti promulgati negli anni '50 e '60 del secolo scorso. Chiediamoci se anche i Tecnici in generale e i Funzionari delle varie Agenzie di controllo sono riusciti nel tempo ad "assimilare" questo cambiamento ed ad acquisire le necessarie competenze relazionali e non solo...Personalmente, per esperienza, ritengo che nonostante gli sforzi, né il mondo Accademico, né i vari corsi di formazione interna delle diverse Agenzie siano riuscite a colmare questo "scostamento" lapalissiano. Scostamento che non aiuta, né a migliorare realmente la sicurezza sul lavoro, né a cristallizzare realmente le responsabilità in fase dibattimentale. Se non prendiamo, tutti, coscienza di questo non faremo altro che aspettare il prossimo infortunio per commentare e richiedere - sull'onda dell'emotività - maggiori controlli o addirittura Procure ad hoc!

Ne consegue che le competenze individuali (esperienza, know how e hard skill in generale) devono necessariamente spesso lasciare spazio ad un altro tipo di competenze, ovvero quelle di "**ruolo**" (soft skill o competenze orizzontali) e di **relazione** in senso lato, come il creare fiducia, saper lavorare in gruppo, negoziare in caso di conflitti e soprattutto riuscire a mettere a fattor comune i contributi che le diverse risorse del gruppo di lavoro possono potenzialmente erogare. In altre parole serve una educazione alla *leadership* e all'assunzione di responsabilità al di fuori delle proprie "confort zone". E' chiaro che per ottenere

un atteggiamento "propositivo" declinato nelle varie sfaccettature delle diverse espressioni di professionalità che vengono richieste ad un professionista - ed un Coordinatore per la sicurezza quando si muove in ambienti "complessi" - non si può prescindere da un aspetto "motivazionale", intesa come quella spinta interiore che ciascuno di noi dovrebbe avere per raggiungere i propri obiettivi in coerenza con le proprie scale valoriali.

In un momento storico in cui da un lato il Pnrr ci impone di fare delle scelte importanti per il Paese e contestualmente il Governo e le parti sociali si accingono a varare il nuovo Accordo Stato-Regioni per la formazione, è quanto mai importante trattare il tema della sicurezza in maniera multidisciplinare (e non secondo approcci emozionali e/o giuridico/repressivi).

In tal modo si può dare un contributo fattivo allo sviluppo di una cultura dell'Organizzazione del Lavoro che in questo Paese ha avuto sempre difficoltà ad attecchire, stritolata tra i due grandi "asset" organizzativi, ovvero i grandi Gruppi con partecipazione pubblica e le micro-aziende "one man show"!

Forse è venuto il momento di dare davvero un contributo ad una sana cultura d'impresa che non vede la "sicurezza" come un di cui...relegata ad attività per specialisti. La **sicurezza** è gestione del processo, è organizzazione del lavoro, pianificazione delle attività, corrette pratiche di procurement e supply chain ed infine, per dirla con le parole di Henry Ford *"un'impresa che fa null'altro che soldi è un'impresa veramente modesta"*.

Matteo Tomaiuolo

Ingegnere Consulente di Direzione

---

[1] Luigi Enrico Golzio, "Lorganizzazione dell'Impresa di Servizi" ? Giappichelli Editore 2017.

[2] Luigi Enrico Golzio, "Lorganizzazione dell'Impresa di Servizi" ? Giappichelli Editore 2017.

Licenza Creative Commons