

## ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 18 - numero 3919 di martedì 20 dicembre 2016

### Il ruolo del preposto nella sicurezza sul lavoro

*Nel corso degli ultimi anni è apparsa sempre più evidente la trasformazione del ruolo del "preposto": accanto alle tradizionali responsabilità in materia di sicurezza sono venute ad aggiungersi anche le responsabilità "sociali". Di Carmelo G. Catanoso.*

Gli obblighi e le responsabilità attribuite alla figura del "Preposto" all'interno dell'organizzazione aziendale sono quelli derivanti dai decreti presidenziali degli anni '50. Oggi, nel D. Lgs. n° 81/2008, il **preposto** viene definito come <<persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa>>.

L'art. 19 del D. Lgs. n° 81/2008 prevede a carico del preposto gli obblighi indicati in tabella.

#### Art. 19 del D. Lgs. n° 81/2008 ? Obblighi del Preposto

1. In riferimento alle attività indicate all'articolo 3, i preposti, secondo le loro attribuzioni e competenze, devono:

- a. sovrintendere e vigilare sulla osservanza da parte dei singoli lavoratori dei loro obblighi di legge, nonché delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di uso dei mezzi di protezione collettivi e dei dispositivi di protezione individuale messi a loro disposizione e, in caso di persistenza della inosservanza, informare i loro superiori diretti;
- b. verificare affinché soltanto i lavoratori che hanno ricevuto adeguate istruzioni accedano alle zone che li espongono ad un rischio grave e specifico;
- c. richiedere l'osservanza delle misure per il controllo delle situazioni di rischio in caso di emergenza e dare istruzioni affinché i lavoratori, in caso di pericolo grave, immediato e inevitabile, abbandonino il posto di lavoro o la zona pericolosa;
- d. informare il più presto possibile i lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave e immediato circa il rischio stesso e le disposizioni prese o da prendere in materia di protezione;
- e. astenersi, salvo eccezioni debitamente motivate, dal richiedere ai lavoratori di riprendere la loro attività in una situazione di lavoro in cui persiste un pericolo grave ed immediato;
- f. segnalare tempestivamente al datore di lavoro o al dirigente sia le deficienze dei mezzi e delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale, sia ogni altra condizione di pericolo che si verifichi durante il lavoro, delle quali venga a conoscenza sulla base della formazione ricevuta;
- g. frequentare appositi corsi di formazione secondo quanto previsto dall'articolo 37.

Il "*sovrintendere*" identifica un'attività indirizzata verso il controllo del lavoro del personale, al fine di garantire che lo stesso si svolga nel pieno rispetto delle norme di legge vigenti e secondo le regole imposte dai vertici aziendali (dirigenti e datore di lavoro). Ciò di conseguenza, implica una forte limitazione nell'impartire ordini ed istruzioni aventi caratteristiche prettamente esecutive. Quindi, il preposto dovrebbe vigilare con continuità sullo svolgimento dell'attività lavorativa secondo i metodi, i tempi e gli obiettivi fissati dai superiori gerarchici (generalmente i dirigenti) ed utilizzando le risorse rese disponibili dai citati soggetti e dal datore di lavoro. Non può essere, dunque, il preposto il soggetto destinatario dell'obbligo di adozione delle norme di prevenzione. A lui spetterebbe solo l'obbligo di fare applicare le norme da altri predisposte adoperandosi con specifici interventi (ordini, istruzioni, ecc.) affinché le stesse vengano comprese ed attuate.

Un "*preposto*" (caporeparto o caposquadra) per essere considerato tale ai fini della sicurezza, necessita di una collocazione funzionale adeguata ed istruzioni tali da individuare con chiarezza le mansioni da svolgere e i relativi poteri attribuitigli. Tutto ciò è diretta conseguenza delle specifiche richieste contenute nel D. Lgs. n° 81/2008 che, all'art. 28 comma 2, richiede oltre l'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure preventive e protettive, anche l'individuazione dei soggetti incaricati dell'attuazione delle stesse.

Chiariti gli ambiti gli obblighi e gli ambiti di responsabilità dei preposti, è opportuno approfondire alcune tematiche inerenti l'organizzazione aziendale finalizzata alle attività di prevenzione e protezione dai rischi, in modo da evidenziare il rilevante peso che hanno le dinamiche organizzative delle aziende nel comportamento dei "*preposti*" finalizzato al conseguimento di un importante obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi produttivi fissati senza creare situazioni e comportamenti a rischio non controllabili.

### **L'innegabile conflitto esistente tra produzione e sicurezza**

L'approccio sistemico allo studio delle organizzazioni definisce l'azienda come un sistema complesso, strutturato in un gran numero di componenti in continua interazione tra loro. L'azienda, dunque, è rappresentabile come un organismo vivente che mira a perseguire obiettivi per mezzo della propria organizzazione che definisce sia le modalità e lo sviluppo dei processi interni che la reciproca posizione degli elementi nella struttura organizzativa stessa.

Per quanto riguarda la sicurezza e la tutela della salute, essa continua, ancor oggi, ad essere percepita come una componente particolare nell'organizzazione del lavoro ma integrata in essa, in quanto, costituisce, nello stesso tempo, un obiettivo ed un risultato.

All'azienda sono imposti, dall'insieme delle norme e regole riguardanti la sicurezza, delle modalità precostituite per il suo funzionamento; in altre parole, l'azienda ha dei vincoli nel perseguire i suoi obiettivi derivanti dalla necessità del rispetto di tutti i criteri atti a garantire l'integrità psicofisica del proprio personale.

Il raggiungimento del "*risultato sicurezza*", d'altra parte, definisce sia il livello di efficienza con cui l'organizzazione azienda opera che la sua efficacia.

L'organizzazione azienda mira, fondamentalmente, a raggiungere due obiettivi:

- conseguire gli obiettivi produttivi fissati;
- mantenere la propria organizzazione interna.

Le attività sviluppate per garantire la sicurezza e la tutela della salute, pur rientrando tra le componenti dell'organizzazione interna, presentano delle caratteristiche del tutto particolari che si traducono nell'esistenza di vincoli esterni, quali norme, regolamenti, procedure, ecc., nonché vincoli interni, riguardanti l'impiego delle risorse umane, tecnologiche ed economiche. I vincoli posti dalla sicurezza, però, tendono a far emergere le eventuali incoerenze nelle modalità di gestione dell'organizzazione azienda in quanto queste si traducono in segnali chiaramente individuabili e, cioè, in infortuni e malattie professionali che vanno ad incidere pesantemente sul "*funzionamento*" dell'azienda.

Quindi, diventa inevitabile che tra produzione e sicurezza si crei un continuo conflitto dato che il mantenimento del sistema interno ai fini della sicurezza necessita di un impegno continuo per la realizzazione e la gestione nel tempo di adeguate condizioni di lavoro, agendo sia sulle risorse umane che su quelle tecnologiche, in grado di preservare l'integrità psicofisica del personale. Il raggiungimento degli obiettivi produttivi fissati comporta, invece, la necessità dell'uso delle stesse risorse (tecnologiche ed umane) per un fine diverso. Dunque, essendo i due obiettivi (produzione e sicurezza) esattamente opposti non può non nascere una forte conflittualità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Per chiarire meglio questi concetti è opportuno usare un **esempio**.

All'interno di un'azienda produttrice di componenti elettromeccanici per autovetture lavorate su commessa, una volta pervenuto l'ordine di un certo numero di componenti di "tipo A" da parte del principale cliente, devono essere definiti i piani di produzione in modo tale da soddisfare le richieste pervenute sia in termini temporali che, ovviamente, in termini qualitativi. In questa situazione, le esigenze derivanti dalla necessità di tutelare la sicurezza e la salute del personale pongono dei limiti alla produzione non potendo questa essere spinta oltre certi livelli al di là dei quali si supererebbero le capacità delle risorse impiegate (umane e/o tecnologiche) essenziali ai fini della tutela dell'integrità psicofisica degli addetti. Nel caso in cui si valicassero questi limiti, le probabilità di malfunzionamenti delle macchine utilizzate e/o di incidenti e di infortuni del personale aumenterebbero notevolmente con la conseguenza, una volta verificatisi, di incidere pesantemente sul raggiungimento dello stesso obiettivo produttivo fissato e, quindi, una vera e propria crisi dell'organizzazione aziendale per sopravvenuta incapacità di soddisfare le esigenze del cliente.

Nella stessa situazione, la scelta della predisposizione di misure preventive e protettive, andando oltre quanto reso indispensabile dalle norme di legge e di buona tecnica, creerebbe un rallentamento nella produzione fino ad un punto tale da rendere irraggiungibile l'obiettivo produttivo fissato ed impossibile la soddisfazione delle richieste dell'azienda cliente e, quindi, anche in questo caso, una vera e propria crisi dell'organizzazione aziendale.

Appare chiaro, dunque, che tra questi due obiettivi contrastanti si debba individuare un punto di equilibrio caratterizzato dalla massimizzazione dei due obiettivi.

In ciascuna organizzazione aziendale il punto di equilibrio dipenderà, essenzialmente, da quattro variabili:

- il livello delle tecnologie impiegate;
- il livello qualitativo delle risorse tecniche;
- il livello qualitativo delle risorse umane;
- il livello di capacità di adattamento (interne ed esterne) raggiunto.

Questa situazione conflittuale e le conseguenti "pressioni", vengono a gravare su tutta la struttura organizzativa aziendale ed, in particolare, su alcune funzioni all'interno della stessa e, tra queste, quella di "preposto" (capireparto, capiturno, ecc.), risulta la maggiormente coinvolta.

## Il ruolo del preposto

Quando si parla del ruolo di preposto si intende far riferimento ad un modello di comportamento che soddisfa le esigenze e le aspettative provenienti, ad esempio, dai superiori gerarchici, dagli specialisti (progettisti, pianificatori della produzione, ecc.), dal personale del proprio reparto, dalle rappresentanze sindacali, dal responsabile del servizio prevenzione, ecc..

La situazione conflittuale tra produzione e sicurezza influenza pesantemente il ruolo del preposto in quanto questi tende ad assumere il ruolo di gestore del citato conflitto. Infatti, un caporeparto, ad esempio, con il suo comportamento sul lavoro, determina il raggiungimento o meno dei due obiettivi dell'organizzazione aziendale risultando, in particolare, un attore fondamentale in riferimento a quello che è il reale livello di sicurezza e tutela della salute all'interno del proprio reparto.

La sua posizione nella struttura organizzativa, per quanto riguarda la comunicazione interna, lo configura come un elemento nodale attraverso cui passa tutto un flusso di informazioni (dall'alto verso il basso e viceversa) e dove vengono prese delle decisioni (sulla base delle informazioni in suo possesso) che influenzano notevolmente sia l'obiettivo produttivo che quello "sicurezza". In altre parole, il preposto del reparto diventa sia il fiduciario (colui che deve attuare) che il garante (colui che assicura) del raggiungimento di entrambi gli obiettivi dell'organizzazione aziendale.

Come detto precedentemente, il preposto, per interpretare correttamente il proprio ruolo, deve soddisfare le esigenze e le aspettative provenienti da una gamma di "clienti" interni ed esterni. Fin qui nulla di anormale se queste pressioni fossero sempre orientate nella stessa direzione. Purtroppo, però, non è assolutamente così.

Infatti, per quanto riguarda la sicurezza e la tutela della salute, un caporeparto è sottoposto a pressanti richieste provenienti, ad esempio, dal direttore di stabilimento ed inerenti il mantenimento delle condizioni di sicurezza sia per le macchine, le attrezzature e gli impianti sia per il comportamento degli addetti (rispetto procedure di lavoro, uso dei dispositivi di protezione, ecc.). Il personale posto sotto il suo diretto controllo, invece, gli invia continuamente messaggi, non sempre verbali, diretti a sensibilizzarlo verso una maggiore attenzione alla loro integrità psicofisica. Contemporaneamente riceve sollecitazioni dal proprio superiore affinché raggiunga gli obiettivi produttivi fissati.

Anche dall'esterno un caporeparto riceve delle altre pressioni; queste derivano sia dalle responsabilità sociali che il ruolo gli affida sia dalle responsabilità che le leggi e le norme in genere gli attribuiscono.

Quindi, il modo con cui, ad esempio, un caporeparto soddisfa questo tipo di esigenze e di aspettative, rappresenta il modello adottato per affrontare e risolvere il conflitto tra produzione e sicurezza nel reparto posto il suo diretto controllo.

Entrando nel merito, il comportamento del preposto dovrebbe tendere verso la continua ricerca dell'equilibrio tra le pressioni per il raggiungimento dell'obiettivo "produzione" e le esigenze derivanti dalla necessità di mantenere standard adeguati per tutelare l'integrità psicofisica del personale. Dunque, il preposto dovrebbe adottare, tenendo conto delle risorse (umane, economiche e tecnologiche), dei comportamenti che tendano di massimizzare nel tempo i risultati produttivi (raggiungimento degli obiettivi

fissati) senza creare situazioni di rischio non controllabili.

L'adozione di questo tipo di comportamento da parte del preposto, si riflette pienamente nel ruolo o, meglio, nei ruoli che egli stesso dovrà svolgere e cioè:

- **controllore** dei comportamenti a rischio e delle situazioni pericolose,
- **gestore** delle problematiche inerenti la sicurezza e la tutela della salute,
- **catalizzatore** dei comportamenti orientati alla sicurezza e alla tutela della salute.

Vediamo, adesso, i singoli ruoli.

Il ruolo di **controllore** dei comportamenti a rischio e delle situazioni pericolose, deriva sia dall'esistenza di una serie di obblighi normativi posti a carico del preposto che dalle garanzie richieste dall'azienda riguardo l'effettiva applicazione delle norme e delle regole interne adottate per gestire l'attività produttiva. Un caporeparto, ad esempio, deve espletare una funzione di controllo al fine di prevenire sia l'adozione di comportamenti potenzialmente pericolosi da parte degli addetti (by-pass di protezioni, mancato uso dei DPI, ecc.) che il concretizzarsi di situazioni pericolose (malfunzionamenti tecnici delle protezioni, indisponibilità/inadeguatezza dei DPI, ecc.). Al preposto, dunque, si affida l'organizzazione aziendale per quanto riguarda la concreta e corretta applicazione delle norme di legge e delle norme interne in materia di sicurezza e tutela della salute.

Il secondo ruolo, quello di **gestore** delle problematiche inerenti la sicurezza e la tutela della salute, deriva dalle responsabilità previste dalle norme di legge e dalle responsabilità sociali tipiche delle attività per la prevenzione e protezione dai rischi. Infatti, come già evidenziato precedentemente, al preposto è riservata tutta una serie di obblighi, relativi alla tutela dell'integrità psicofisica del personale, penalmente sanzionati. Durante l'espletamento della sua attività lavorativa, inoltre, al preposto è necessaria una competenza adeguata per gestire differenziate situazioni che necessitano di risposte, nel campo tecnico e realizzativo, orientate verso il raggiungimento e mantenimento sia degli obiettivi produttivi che degli standard di sicurezza. Quindi, si può tranquillamente affermare che l'organizzazione aziendale affida al preposto la gestione operativa dell'attività produttiva secondo criteri di sicurezza.

Il ruolo di **catalizzatore** dei comportamenti orientati alla sicurezza e alla tutela della salute, deriva dalla necessità di dover esercitare con continuità un'azione di sensibilizzazione del personale affinché sia sempre mantenuta elevata la "soglia d'attenzione" al problema e, soprattutto si favorisca lo sviluppo di motivazione adeguate verso l'adozione di comportamenti sicuri durante l'espletamento delle attività lavorative. Infatti, per raggiungere e mantenere un adeguato livello di sicurezza in un'azienda è fondamentale attivare un processo continuo i cui elementi fondamentali sono costituiti dalle:

- motivazioni del personale riguardanti la tutela dell'integrità psicofisica,
- competenze (conoscenze e capacità) necessarie allo scopo,
- capacità (individuale e di gruppo) di percezione dei rischi e di adozione di comportamenti adeguati per prevenirli o controllarli.

Per il primo punto, il preposto deve adoperarsi, con il supporto ed il sostegno dell'azienda, per individuare ed attuare una serie di interventi che favoriscono lo sviluppo di motivazioni adeguate per il raggiungimento ed il mantenimento dell'obiettivo "sicurezza" (riunioni di sensibilizzazione, sistemi di valutazione delle prestazioni e sistemi d'incentivazione finalizzati agli obiettivi prevenzionali, sistemi premiali, ecc.).

Il preposto, per quanto riguarda il secondo punto, deve effettuare una valutazione del livello delle conoscenze e delle capacità del personale posto sotto il suo diretto controllo, adottare eventuali interventi necessari per colmare il gap esistente tra quanto richiesto e quanto disponibile nonché sviluppare le competenze (conoscenze e capacità) del personale.

Infine, riguardo il terzo punto, un caporeparto ad esempio, deve sviluppare tra i propri collaboratori la capacità di:

- percepire correttamente i rischi, in modo da non creare in reparto una situazione o un comportamento a rischio non controllabili dovuti alla mancata o inadeguata percezione del rischio da parte di uno o più componenti del reparto;
- adottare comportamenti (individuali o di gruppo) in grado di eliminare o controllare i rischi precedentemente individuati e che permettano il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'organizzazione aziendale.

## **Il nuovo ruolo del preposto**

Le riflessioni dei paragrafi precedenti evidenziano chiaramente l'enorme importanza che riveste il ruolo di "*Preposto*" ai fini della sicurezza e della tutela della salute.

Il suo ruolo, oggi, non può più limitarsi al mero adempimento degli obblighi che la normativa vigente in materia di sicurezza e tutela della salute pone a suo carico ma deve indirizzarsi, oltre al miglioramento del livello qualitativo della comunicazione con gli altri ruoli presenti nell'organizzazione aziendale, verso un'attività di "coaching" del personale posto sotto il suo diretto controllo che si deve tradurre, riguardo la prevenzione e protezione dai rischi, in un'azione di:

- informazione, addestramento, formazione e sensibilizzazione degli addetti,
- motivazione degli addetti al fine di favorire l'adozione e lo sviluppo di "comportamenti sicuri",

Indubbiamente, il nuovo ruolo di "*Preposto*" si presenta notevolmente complesso e necessita, per la sua corretta gestione, di competenze non solo tecniche ma anche relazionali, organizzative, psicologiche, ecc.. Ovviamente, è necessario che questa figura possa contare sul sostegno e sul supporto del resto dell'organizzazione aziendale con le sue funzioni "dedicate" (direzione del personale, direzione tecnica, ecc.) che, con attività mirate e specializzate, lo sostengano nel raggiungimento e mantenimento degli obiettivi produttivi e prevenzionali che la stessa azienda gli ha affidato.

L'attività del "*Preposto*", per quanto riguarda la sicurezza e la tutela del personale, si deve tradurre in una serie di azioni aventi per obiettivo quello di:

- sensibilizzare il personale riguardo la sicurezza e la tutela della salute;
- favorire lo sviluppo di atteggiamenti favorevoli agli obiettivi prevenzionali;
- favorire l'adozione ed il mantenimento di comportamenti sicuri.

In definitiva, il nuovo ruolo del preposto, se da una parte richiede di contribuire ad un efficace processo di sviluppo di una mentalità del proprio personale che gli anglosassoni definiscono "*safety oriented*", dall'altra richiede che lo stesso si impegni sistematicamente in prima persona affinché ciò si concretizzi realmente.

Egli dovrà, pertanto, stimolare continuamente i propri collaboratori verso lo sviluppo di atteggiamenti e di comportamenti nei quali, il corretto e sicuro utilizzo delle macchine, delle attrezzature, degli impianti nonché il rispetto delle procedure e dei metodi di lavoro nella specifica attività lavorativa, sia assolutamente irrinunciabile per il conseguimento degli obiettivi produttivi fissati.

Se questo è quello che si chiede ad un preposto, appare evidente che l' offerta formativa oggi disponibile è ancora molto lontana (vedi contenuti dell'Accordo Stato Regioni del 21/12/2011) da poter pensare di soddisfare i reali bisogni di questa figura nodale presente in tutte le organizzazioni.

**Carmelo G. Catanoso**

Ingegnere Consulente di Direzione



Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

---

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