PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 25 - numero 5523 di Mercoledì 13 dicembre 2023

L'HSE Manager: inquadramento e retribuzione

Non sempre l'inquadramento e la retribuzione di un HSE Mgr/RSPP sono coerenti con il ruolo, le funzioni e le responsabilità che tale figura riveste all'interno di un'organizzazione.

Questa volta, l'oggetto dell'articolo è piuttosto particolare.

Si tratta di una richiesta inoltrata da un HSE Mgr nonché RSPP di una multinazionale al proprio Amministratore Delegato riguardo il riconoscimento della qualifica dirigenziale a fronte del ruolo, delle funzioni e delle responsabilità derivanti dalla posizione rivestita.

Discutendone con il collega, dopo averlo supportato nell'elaborazione della sua motivata richiesta, ho deciso di farne un articolo, con una serie di precisazioni per renderne più chiari i contenuti e fornendo una chiave di lettura più aderente alla realtà organizzativa dove un HSE Mgr, che riveste anche le funzioni di RSPP, si trova ad operare.

Quanto segue, oltre ad illustrare una situazione che accomuna molti specialisti, potrà essere d'aiuto a chi svolge tale funzione nel caso in cui debba perorare una richiesta di riconoscimento della propria professionalità e il conseguente inquadramento contrattuale.

Nel caso di specie, la richiesta motivata con gli argomenti di seguito illustrati, era stata accolta dall'AD dell'azienda.

Le motivazioni della richiesta per l'inquadramento dirigenziale

La richiesta inoltrata all'AD iniziava con l'elenco del dettaglio delle attività espletate con i relativi budget richiesti per assicurare una gestione efficace ed efficiente della sicurezza e la tutela dell'ambiente nell'azienda e con le considerazioni dell'HSE Mgr/RSPP riguardo il proprio attuale "*inquadramento*".

Cosa dicono le norme vigenti

D.Lgs. n. 81/2008

Preventivamente, è opportuno specificare che:

il D. Lgs. n. 81/2008 non contempla la figura dell'HSE Manager ma solo quella dell'RSPP i cui compiti sono indicati dall'art. 33.

Chiunque si occupi di sicurezza sul lavoro con le funzioni HSE Mgr e RSPP, non detiene un budget di spesa afferente alle attività di "*line*" (produzione, manutenzione, ecc.).

Infatti, le norme di legge vigenti, individuano nel datore di lavoro e nei dirigenti responsabili delegati, le figure che possono gestire un potere finanziario atto a mantenere il pieno rispetto delle "*regole*" di sicurezza e ambiente; questa è diretta conseguenza, per il legislatore, della realtà organizzativa di un'azienda, dove solo chi gestisce gerarchicamente le risorse umane impegnate nell'attività produttiva (in senso lato), è destinatario del potere/dovere e delle relative risorse finanziarie necessarie.

Nel caso in cui si volesse assegnare all'HSE Mgr/RSPP la gestione di un budget per alcune attività ma non certo operative, ciò dovrebbe essere fatto con un'apposita delega come fatto per gli altri dirigenti: direttore produzione, direttore logistica, direttore manutenzione, ecc.. In questo caso avremmo di fronte non solo un HSE Mgr. ma anche un dirigente delegato ex art. 16 del D. Lgs. n. 81/2008

-

La norma UNI 11720:2018

Il 19 luglio 2018 è stata pubblicata la norma UNI 11720:2018 riguardante le "*Attività professionali non regolamentate ? Manager HSE (Health, Safety, Environment) - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza*". La norma definisce i requisiti che deve possedere il Manager HSE e cioè il professionista in possesso di competenze manageriali in tema di Salute, Sicurezza e Ambiente.

La citata norma ha individuato due profili professionali e cioè l'HSE Manager Strategico e l'HSE Manager Operativo.

L'HSE Mgr. Strategico è il punto di riferimento per l'azienda nella definizione delle migliori strategie per la gestione della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e la tutela dell'ambiente.

L'HSE Mgr. Operativo, invece, supporta l'azienda nelle attività operative riguardanti della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e la tutela dell'ambiente.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0535] ?#>

La funzione "Health, Safety & Environment" e le relative responsabilità

Le funzioni di chi si occupa di HSE, sono tipo consultivo/propositivo e ciò perché si è impossibilitati, dall'inesistenza di un rapporto gerarchico con il personale di "*line*", dall'emanare direttive (ordini diretti, ecc.) che incidano immediatamente sull'operato dello stesso.

Il legislatore, pertanto, ha riservato a questa funzione un potere/dovere diverso ma non per questo meno impattante sia sull'attività d'impresa in generale che sulle loro responsabilità.

Tant'è che gli HSE Mgr/RSPP sono chiamati a rispondere per "*colpa professionale*" sia per infortuni sul lavoro e malattie professionali che per inquinamenti ambientali ed altri tipi di eventi, con il rischio di condanne che spaziano tra le lesioni colpose gravi o l'omicidio colposo e il disastro ambientale con le relative pene piuttosto pesanti.

L'operato della funzione, come detto prima, è di tipo consultivo/propositivo, né più e né meno dell'ufficio legale interno, della funzione che si occupa degli aspetti fiscali, di gestione del personale, ecc., ma con l'aggravante di rischiare in proprio, per colpa professionale, in quanto le responsabilità penali, nel nostro ordinamento giuridico, sono sempre e solo personali. Pertanto, nella posizione di HSE Mgr/RSPP, è la "***responsabilità per esposizione***" che è particolarmente evidente visto che, ad esempio, il suo operato si estende su tutta l'azienda (personale e ambiente) e non, come per un dirigente, sulla sola funzione di cui ha la responsabilità.

La gestione indiretta del budget

L'operato dell'HSE Mgr/RSPP, pertanto, si indirizza verso l'analisi, valutazione e definizione di tutte quelle azioni necessarie per mantenere adeguati standard di sicurezza e di tutela dell'ambiente in azienda, tutelandone, così, anche l'immagine.

Tutto ciò porta a far definire un preventivo di spesa (spese operative e in conto capitale) che, poi, ciascun dirigente delegato dovrebbe inserire nel proprio budget.

In altre parole, anche se un HSE Mgr/RSPP non gestisce un budget, è la funzione che ne fa nascere il bisogno sulla base di necessità oggettive rilevate e non le funzioni che poi lo gestiscono. Questa è la "***responsabilità organizzativa"*** di chi opera in questa funzione. Nel caso di specie, l'HSE Mgr/RSPP aveva previsto un budget totale di oltre 3,4 milioni di euro per l'anno entrante.

Cosa succede negli altri Paesi in cui operava la multinazionale

La richiesta all'AD proseguiva con un confronto con analoghe posizioni di propri colleghi della stessa multinazionale ma operanti in altri Paesi UE facendo notare che chi ricopriva la sua stessa posizione aveva una retribuzione di circa il 20% superiore, al netto delle differenze del potere d'acquisto.

La funzione "HSE" in altre realtà aziendali

Non poteva mancare, nella richiesta, il benchmarking con HSE Mgr/RSPP di altre aziende multinazionali di dimensioni e fatturato simile.

Citando le informazioni pubblicate sul web (indagini retributive) faceva notare che:

- soggetti con la sua stessa esperienza ed anzianità aziendale ed inquadramento da quadro, avevano una retribuzione, in media, superiore del 18% alla propria;
- soggetti con la sua stessa esperienza ed anzianità aziendale ed inquadramento da dirigente, avevano una retribuzione, in media, superiore del 34% alla propria.

L'HSE Mgr/RSPP faceva notare che, il fatto di coordinare l'attività di una decina di persone nei vari stabilimenti dell'azienda, di cui alcune con dipendenza gerarchica ed altre con dipendenza funzionale, non significava avere minori responsabilità solo perché non tutte dipendevano da lui gerarchicamente e perché per la sua posizione non si poteva ragionare come per qualunque altra posizione organizzativa e cioè:

- contare "*quante teste*" dipendevano gerarchicamente e
- verificare il budget gestito in autonomia.

Questo perché chi si occupa di sicurezza e ambiente, ha sulle spalle tutti i dipendenti e tutto l'impatto ambientale delle attività dell'azienda con tutte le relative responsabilità penali personali.

Le attività svolte dalla funzione HSE

L'HSE Mgr. evidenziava nella sua richiesta che la propria funzione contribuiva affinché l'azienda:

- acquisisse elevata flessibilità per quanto riguardava l'attribuzione di risorse, poteri e competenze sia a livello centrale che periferico;

- fosse capace di funzionare, adattandosi e mantenendo alto il livello di affidabilità, sia con un centro decisionale centrale che con uno periferico, in funzione delle situazioni peculiari che si potevano concretizzare riguardo le attività HSE;
- definisse obiettivi HSE condivisi tra tutti gli attori dell'azienda;
- sviluppasse una cultura della sicurezza e della tutela ambientale basata sull'impegno dei vertici dell'azienda nell'adottare comportamenti allineati con quanto veniva chiesto dagli stessi vertici agli operatori sul campo;
- valorizzasse chi segnalava situazioni o comportamenti pericolosi in quanto contribuiva a mantenere alto il livello di affidabilità dell'organizzazione;
- analizzasse le non conformità rilevate con il supporto esperienziale dei soggetti coinvolti e individuasse e adottasse le conseguenti azioni correttive con la preventiva condivisione ed il successivo coinvolgimento di tutti gli attori;
- coinvolgesse sin dall'inizio gli attori che poi avrebbero operato sul campo, al fine di avere preventivamente disponibili quelle informazioni frutto del loro sapere operatorio;
- favorisse la condivisione delle responsabilità a vari livelli così come il sistema disciplinare con la sua applicazione;
- promuovesse e sostenesse, nel caso in cui le regole formali e quelle operative adottate sul campo fossero tra loro contraddittorie, l'analisi e la discussione tra gli attori in modo che dal confronto potessero nascere regole condivise e concretamente applicabili;
- attuasse processi di valorizzazione delle persone che in essa lavorano favorendo la condivisione delle conoscenze e delle esperienze;
- vedesse gli appaltatori come dei partner in materia di HSE e non come un mezzo per esternalizzare i lavori più rischiosi;
- promuovesse e sostenesse la discussione, il confronto e l'integrazione tra i differenti punti di vista che innegabilmente sussistevano in ambito HSE;
- fosse convinta che è dal confronto e dal dialogo tra i vari attori, nelle rispettive competenze ed ai vari livelli gerarchici, che si fondava il miglioramento continuo in ambito HSE;
- fosse consapevole che un evento grave poteva sempre avvenire nonostante si fossero adottate le necessarie misure tecniche, organizzative e procedurali;
- operasse con un continuo riesame dei processi al fine di individuare ed eliminare il "*worm*" spesso ben nascosto in essi;
- esaminasse e valutasse le segnalazioni e, quando esse rimandavano a situazioni di grave pericolo per l'ambiente o per la salute e la sicurezza degli addetti, coerentemente con quanto enunciato, fermasse le attività a rischio e studiasse il problema alla ricerca delle soluzioni;
- proceduralizzasse le attività prevedendo controlli incrociati e/o ridondanti al fine di ridurre al minimo la probabilità di accadimento di un evento (incidente o infortunio o inquinamento ambientale);
- gestisse i processi produttivi tenendo conto che l'attività operativa non poteva basarsi solo su procedure e metodi definiti a tavolino ma doveva essere integrata in tempo reale con attività di continuo monitoraggio delle mutevoli condizioni che si potevano concretizzare sul campo in funzione di variabili legate ai fattori produttivi e ai fattori ambientali (fisici e sociali);
- fosse consapevole che:
    - ♦ il livello di sicurezza presente in un determinato momento è sempre soggetto a spinte verso il basso originate dall'esistente conflitto tra gli obiettivi produttivi conseguibili a breve termine e gli obiettivi di sicurezza conseguibili a lungo termine;
    - ♦ i segnali dei malfunzionamenti nella gestione delle attività HSE non sempre vengono rilevati dagli indicatori predisposti e non sempre questi segnali, sicuramente percepiti dagli operatori sul campo, arrivano ai livelli gerarchici superiori;
- Favorisse e sostenesse:
    - ♦ la trasmissione delle segnalazioni e la loro analisi e discussione tra chi lavora sul campo e la funzione HSE in modo da definire congiuntamente regole adattive che anticipassero e rispondessero adeguatamente ai continui cambiamenti;
    - ♦ la formazione continua per tutti gli attori con l'utilizzo sistematico di esercitazioni e simulazioni in caso di incidenti ed infortuni al fine di migliorare, dopo analisi e discussioni, la risposta dell'organizzazione a tali eventi mediante interventi di miglioramento nell'area tecnica ed organizzativa;
- sviluppasse una Cultura diffusa della tutela dell'ambiente, della salute e sicurezza sul lavoro intesa come "*l'insieme delle pratiche sviluppate e costantemente adottate dagli attori coinvolti, sulla base di principi e valori condivisi all'interno della propria organizzazione, per controllare i rischi presenti per la tutela dell'ambiente e della salute e sicurezza sul lavoro durante l'espletamento delle proprie attività lavorative*".
- non trattasse la sicurezza sul lavoro e la tutela dell'ambiente come un processo di produzione negativo fissando obiettivi di raggiungimento di livelli ridotti di eventi negativi;
- comprendesse che gli eventi "*inattesi*", in quanto tali, non sono direttamente controllabili e sono al di fuori della sfera d'influenza dell'organizzazione;

- valutasse e migliorasse i "*processi base*" dell'organizzazione: progettazione, pianificazione, proceduralizzazione, manutenzione, formazione, ecc., in quanto sono questi che influenzano le probabilità di accadimento degli eventi e sono direttamente controllabili dai dirigenti dell'azienda.

L'impatto sul business aziendale

Nella richiesta era analizzato anche l'impatto dell'attività HSE sul business dell'azienda. Infatti, per la sicurezza sul lavoro, veniva citato l'impatto potenziale derivante dal sequestro di una macchina di una linea di produzione per mancanza di protezioni adeguate rilevate dall'ente di vigilanza durante una visita ispettiva o per la messa "*sotto sequestro*" della stessa in seguito ad infortunio sul lavoro.

La conseguenza evidente era il blocco della produzione su quella linea con le perdite produttive facilmente quantificabili dal punto di vista economico.

Analoga cosa per l'ambiente dove venivano citate le conseguenze in caso di malfunzionamento degli impianti di depurazione con scarico oltre i limiti di legge (sanzioni, sequestro dell'impianto e procedimenti penali).

L'HSE Mgr/RSPP spiegava nella sua richiesta che l'organizzazione messa in piedi dalla sua funzione aveva come obiettivo quello di presidiare, con il proprio operato, queste "*aree di rischio*" diminuendo al minimo le probabilità di accadimento dei citati eventi.

Un altro rimando era fatto al SGI - Sistema di Gestione Integrato Ambiente e Sicurezza, sviluppato autonomamente con i propri collaboratori senza ausilio di consulenze esterne e portato alla certificazione già qualche anno prima.

Infine, veniva evidenziato come il SGI permetteva all'azienda di presidiare i propri processi in modo efficace facendo presente che le multinazionali non vengono giudicate dai consumatori dalla "*qualità di ciò che producono*" ma dalla "*qualità di **come** producono*".

In questo "***come***", un posto fondamentale l'occupano la tutela dell'ambiente e la sicurezza sul lavoro, in quanto attività in grado di rendere manifesta e percepibile, alla pubblica opinione e quindi al consumatore, la responsabilità sociale dell'azienda.

Ulteriori considerazioni

Nella comunicazione all'AD, l'HSE Mgr/RSPP faceva alcune considerazioni personali. Parlando del SGI, si faceva notare che nella realtà non ci fosse alcuna considerazione per la funzione e nessuna riconoscibilità di ruolo.

In altre parole, lamentava il fatto che era difficile avere credibilità come HSE Mgr/RSPP se l'azienda, da una parte attaccava i tatzebao con "*missione*" e "*valori*" (compresi sicurezza e ambiente) e dall'altra motivava e premiava tutte le altre funzioni di staff meno che la propria?

Poteva la sola autorevolezza personale essere sufficiente?

Si sottolineava che ciò che non andava bene non era l'aspetto retributivo e l'inquadramento ma il fatto che, avendo i propri "*clienti interni*" tutti con qualifica dirigenziale, non vi fosse riconoscibilità del suo ruolo da parte dell'azienda in cui, come in tutte le multinazionali, anche gli aspetti formali avevano la loro importanza.

Conclusioni

La comunicazione all'AD della multinazionale si chiudeva con una serie di constatazioni:

- le norme di legge vigenti identificano con chiarezza funzioni e compiti di coloro che si occupano di Health, Safety & Environment;
- la funzione e le relative responsabilità sono "*trasversali*" a tutte le attività ed i processi aziendali;
- le mansioni e le responsabilità degli HSE Mgr/RSPP delle grandi aziende, in Italia ed all'estero, erano identiche a quella del richiedente;
- non si possono considerare le mansioni e le responsabilità degli HSE Mgr/RSPP così come si considerano quelle delle altre funzioni proprio in conseguenza dei primi due punti;
- la funzione era stata gestita nella massima autonomia decisionale;
- gli obiettivi individuali ed aziendali, negli ultimi anni, erano stati sempre raggiunti;
- la funzione HSE aveva un impatto potenziale elevato sul business dell'azienda;
- gli HSE Mgr/RSPP delle grandi aziende, in Italia, avevano qualifica dirigenziale;
- gli HSE Mgr delle grandi aziende all'estero avevano retribuzioni tali da qualificarli in Italia come "*dirigenti*";
- la funzione HSE aveva palesemente un impatto almeno non inferiore ad altre funzioni di "*staff*" i cui responsabili rivestono qualifica dirigenziale.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

Licenza Creative Commons

---

www.puntosicuro.it