PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 22 - numero 4839 di Giovedì 17 dicembre 2020

L'impegno della direzione aziendale per la tutela della SSL

Nelle medie e grandi aziende non sempre la leadership esercitata dalla direzione aziendale è adeguata agli obiettivi di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

Partiamo da un principio, ovvio per quanto si vuole ma, in concreto, non ancora acquisito nell'ambito della consapevolezza del management delle aziende di medio-grandi dimensioni:

<< più in alto si è nella gerarchia aziendale e più le proprie decisioni e i conseguenti comportamenti influenzano il livello di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro in azienda>>.

Un altro principio che non riesce ad entrare nella testa dei soggetti apicali di un'azienda è che:

<<garantire la sicurezza e la tutela della salute del personale di un'azienda è parte integrante delle attività di risk management e deve essere considerato un obiettivo prioritario con la stessa dignità che si riserva alla produttività, alla qualità, ecc>>.

Appare palese che non sempre le direzioni aziendali riescono a percepire che il non considerare la tutela della salute e la sicurezza sul lavoro (SSL) come un elemento fondamentale dei propri processi decisionali, porta ad influenzare negativamente il business aziendale.

Poi, però, il verificarsi di un grave evento fa affiorare gli errori decisionali che sono stati commessi dalla direzione aziendale.

Non scopriamo certo oggi che le norme di legge in atto, quasi tutte frutto dell'approccio tipico di un sistema prevenzionale da "*manutenzione a guasto*", individuano nelle posizioni apicali (datore di lavoro e dirigenti), i soggetti depositari degli obblighi prevenzionali, con le relative sanzioni penali anche per i soli reati di "*puro pericolo*".

Se un'azienda volesse realmente rendere evidente l'esercizio di una forte leadership in tema di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, tutte le posizioni apicali dovrebbero impegnarsi in modo attivo e, soprattutto, evidente integrandone la gestione all'interno dei processi decisionali aziendali.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0728] ?#>

Cosa fare per integrare la gestione della salute e sicurezza sul lavoro nei processi decisionali aziendali?

La prima azione da mettere in atto, ovviamente, non potrà che essere quella relativa alla costruzione di processi comunicativi quali-quantitativamente adeguati agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Ciò passa, senza dubbio alcuno, dal coinvolgimento del personale e degli RLS nella definizione di obiettivi assolutamente SMART [1] e degli strumenti necessari per raggiungerli, ivi compresi quelli formativi assolutamente necessari per il sostegno a tali iniziative.

Consigliabile, visto che la SSL è materia fortemente interdisciplinare, il ricorso a competenze specialistiche per ciascuna delle specifiche aree su cui si è deciso di intervenire.

In concreto la direzione aziendale deve dire chiaramente "*dove vuole andare a parare*" e indicare con chiarezza quali sono gli indirizzi per un'effettiva ed efficace gestione della SSL.

L'azienda deve definire una specifica politica che, però, non si deve tradurre in un documento appeso, qua e là, in giro per l'azienda e riportato sul sito web aziendale ma deve essere parte integrante della cultura dell'organizzazione e dei suoi valori e principi.

Il primo aspetto da rendere noto a tutti è che la sicurezza non è un *costo* ma un *investimento* ed i cui risultati non si vedono a fine anno come quelli economico-produttivi ma nel medio-lungo periodo.

Quindi, l'approccio da *forno a microonde* con cui si vuole tutto pronto subito, non è applicabile alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro e deve essere ben chiaro che il ritorno dell'investimento prevenzionale lo si vedrà dopo qualche anno.

Tutti i soggetti apicali devono essere consapevoli di quali siano dei rischi per la SSL che deve affrontare la propria azienda ivi compresi quelli che si possono manifestare per situazioni inattese e contingenti.

Ognuno di loro deve avere ben chiaro che l'impegno in questo ambito è parte integrante delle attività della direzione aziendale e che ciascuna figura apicale si impegna ad esercitare la propria leadership anche su questi temi all'interno della propria struttura gerarchica.

Pertanto, sarà necessario che la direzione aziendale faccia propri e comprenda tutti gli aspetti del problema e decida come meglio comunicare, promuovere e sostenere la SSL.

La relativa politica non deve essere un documento pieno di buone intenzioni ma un documento vivo, pulsante che si deve evolvere così come può evolversi l'azienda sotto la spinta dei cambiamenti organizzativi.

Le evidenze di quanto sopra detto si possono manifestare in molti modi.

Quando la SSL è realmente integrata tra i processi decisionali delle imprese essa, semplicemente, è uno dei punti fermi di discussione all'interno dell'agenda dei meeting periodici dei soggetti apicali.

Altro esempio, è quello in cui l'amministratore delegato o, come si suole chiamare adesso, il *Chief Executive Officer* (CEO), s'impegna in prima persona nel dare la più chiara visibilità della propria *leadership* comunicando a tutti che:

- questo aspetto è stato preso seriamente in considerazione,
- la sua importanza strategica è ben compresa e
- sono state attivate tutte le risorse necessarie per sviluppare, diffondere e sostenere le attività volte a tutelare l'integrità psicofisica del personale dell'azienda di cui è alla guida.

La reale diffusione della SSL in una organizzazione dipende dall'esistenza di un effettivo (non cartaceo) sistema di gestione che assicuri la SSL del personale, fin dove praticabile concretamente, fattibile tecnologicamente e sostenibile economicamente.

Allora, cosa deve fare la direzione aziendale?

Innanzi tutto, tenendo conto dello specifico contesto ambientale (fisico e sociale) e della politica aziendale, per dare evidenza concreta di quanto si stia impegnando e si senta responsabile al riguardo, la direzione deve rendere disponibili le risorse per sostenere le iniziative specifiche e per far ricorso, quando necessario, a qualificate competenze esterne, per un supporto all'individuazione, analisi e valutazione dei rischi favorendo, nel contempo, anche il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti riguardo le decisioni da prendere.

Sempre in tema di risorse da dedicare, la direzione aziendale dovrebbe sempre impegnarsi ad analizzare preventivamente le possibili ricadute derivanti dall'introduzione di nuove tecnologie, dalla modifica dei processi lavorativi e dall'accesso di nuovo personale.

Inoltre, visto che, al di là dei proclami a cui spesso si lasciano andare le aziende, una leadership si può considerare effettiva e reale se e solo se è visibile, allora la direzione aziendale deve promuovere, sostenere e rafforzare la politica aziendale per la SSL fornendo, con ciascuno dei propri membri, l'esempio al personale partendo dall'applicazione delle misure di prevenzione e protezione necessarie ed intervenendo, immediatamente e personalmente, in caso di eventuali violazioni, individuando le cause prime delle stesse e le azioni da adottare affinché ciò non si ripeta.

Altro aspetto in grado di dare evidenza di una leadership effettiva in ambito SSL sono i processi relativi all'acquisizione di servizi e forniture.

Più che preoccuparsi di creare processi di qualificazione e selezione *normorroici* e infarciti di formalismi burocratici ma poi accomunati sempre dal solito principio di scelta e cioè quello legato al minor costo, la direzione dovrebbe definire poche ma chiare regole che tengano conto di ben altri parametri, al fine di evitare di introdurre dei nuovi rischi derivanti dalla bassa affidabilità dei propri fornitori.

Da non dimenticare, poi, l'importanza di valutare, al termine della prestazione dei propri appaltatori, fornitori, ecc., la qualità dimostrata nell'esecuzione della stessa *congelando* per un periodo di tempo l'affidamento di appalti di lavori/servizi/forniture o escludendo coloro che non hanno soddisfatto i parametri minimi fissati (inserimento in una black list).

Per favorire la gestione della SSL, è necessario anche istituire un gruppo di lavoro permanente presieduto da un membro della direzione aziendale con il compito di analizzare, valutare e decidere le azioni da attuare per risolvere in modo efficace le problematiche in materia di SSL che si possono presentare durante l'attività dell'azienda.

La formazione di tutti i membri della direzione deve essere adeguata al ruolo ed alle loro funzioni e deve mirare a far comprendere tutte le ricadute che le loro decisioni possono avere sulla SSL dell'azienda che dirigono.

Un altro importante aspetto che rende visibile la leadership della direzione è quello che la vede favorire il coinvolgimento e la condivisione del personale e dei loro rappresentanti nella presa di decisioni riguardanti la SSL, andando oltre quanto previsto dalle norme di legge.

L'importanza dei controlli

Il controllo e il reporting sono parti essenziali del sistema di gestione di una organizzazione aziendale. Questo deve essere strutturato in modo tale da rendere sempre attivo il flusso comunicativo riguardante l'andamento delle specifiche performance aziendali in materia di SSL.

Se da una parte è vero che molte delle informazioni possono essere riportate alla direzione al momento del formale *Riesame* del sistema di gestione sicurezza, dall'altra è altrettanto vero che eventuali eventi rilevanti per la gestione del sistema SSL devono essere immediatamente portati a conoscenza della direzione per le opportune azioni.

Ciò vuol dire che i processi produttivi devono essere gestiti tenendo conto che l'attività operativa deve essere integrata in tempo reale con attività di continuo monitoraggio delle mutevoli condizioni che si possono concretizzare sul campo in funzione di variabili legate ai fattori produttivi e ai fattori ambientali (fisici e sociali).

Quindi vanno previsti controlli incrociati e/o ridondanti al fine di ridurre al minimo la probabilità di accadimento di malfunzionamenti del sistema.

Oggetto del controllo e del relativo reporting, ad esempio, possono essere una serie di indicatori reattivi e proattivi di performance:

- i programmi formativi (n° di interventi eseguiti su n° di interventi programmati, n° effettivo di partecipanti su n° di partecipanti programmato, ecc.);
- gli interventi di manutenzione effettuati (n° interventi di manutenzione effettuati su n° interventi programmati, ecc.);
- l'andamento degli infortuni sul lavoro (indici di frequenza, incidenza, gravità, durata media, ecc.);
- le non conformità rilevate (n° non conformità chiuse sul n° di non conformità aperte, n° non conformità chiuse nei tempi inizialmente fissati sul n° di non conformità chiuse, ecc.);
- gli audit (n° audit effettuati su n° audit programmati, ecc.)
- le segnalazioni del personale (segnalazioni che hanno portato ad una apertura di non conformità su n° segnalazioni totali, ecc.);
- ecc., ecc.

Importante è anche il monitoraggio dei cambiamenti al fine di verificare l'impatto sull'organizzazione prevenzionale quando questi prevedono l'applicazione di nuovi requisiti legali, l'introduzione di nuove tecnologie, la modifica di procedure e metodi di lavoro, ecc.

Anche le prestazioni degli appaltatori e fornitori, come già detto prima, devono essere monitorate con attenzione visto il potenziale che essi hanno riguardo l'introduzione di nuovi rischi nell'organizzazione aziendale.

Non ultimo è il monitoraggio di una serie di eventi sentinella che pur sembrando apparentemente estranei al sistema di gestione della SSL, sono invece indicatori dello stato di salute dell'organizzazione come, ad esempio, la conflittualità interna, le assenze per malattia, le sanzioni disciplinari irrogate, ecc.

Tutto ciò deve essere necessariamente portato avanti con il pieno coinvolgimento di tutti gli attori che poi opereranno *sul campo*, condividendo così l'impegno e la responsabilità nel controllo del livello di SSL in azienda.

Conclusioni

In conclusione, è essenziale che la direzione aziendale sia ben conscia che:

- lo stile di leadership da adottare non può che essere quello di tipo direttivo/partecipativo;
- è indispensabile adottare un approccio collaborativo tra il management da una parte e i capi intermedi/operatori dall'altra, affinché il processo di miglioramento continuo produca i suoi effetti, aumentando il livello di sicurezza ed affidabilità dei processi lavorativi e prevenendo così comportamenti e situazioni pericolose, incidenti, infortuni e malattie professionali;
- i processi lavorativi, pur se sotto controllo, sono sempre potenzialmente in grado di generare situazioni di rischio per la salute e la sicurezza del personale;
- il processo di individuazione, analisi e valutazione dei rischi deve essere considerato come un processo in continuo divenire che necessita, al fine di rendere affidabile il sistema prevenzionale, di un approccio teso al miglioramento continuo;
- è necessario il riconoscimento dell'importanza della sicurezza e tutela della salute e nell'integrazione della stessa tra i valori ed i principi che guidano i comportamenti dell'azienda sostenendola costantemente da evidenze della sua applicazione nella definizione degli obiettivi di business;
- bisogna tenere conto, in modo significativo, anche della performance nell'ambito della SSL, nell'erogazione dei premi/bonus annuali/salary plan (dai vertici in giù);
- è fondamentale ridurre la distanza tra coloro che decidono e coloro che operano utilizzando, ad esempio, strumenti come il "*walk the talk*", dove i rappresentanti della direzione aziendale, dai propri uffici direzionali, si sposta sul campo e:
    - osserva le attività eseguire dal personale,
    - dialoga con il personale informandosi sulle eventuali difficoltà presenti,
    - chiede consigli su come migliorare i processi,
    - sensibilizza il personale a dare immediata informazione riguardo eventuali comportamenti o situazioni pericolose e ad aumentare il livello di vigilanza nei confronti dei rischi dell'attività eseguita;
- gli obiettivi si raggiungono quando:
    - tutte queste iniziative diventano un'attività organizzata, sistematica e valorizzata all'interno dell'azienda;
    - tutto il management adotta costantemente comportamenti coerenti con gli obiettivi prevenzionali fissati dall'azienda;
    - il personale acquisisce la consapevolezza e l'importanza di queste iniziative;
    - il feedback proveniente dal campo viene analizzato e valorizzato dalla direzione aziendale;
    - il personale viene coinvolto nei processi di miglioramento delle regole e delle procedure (dalla elaborazione alla validazione);
    - i risultati di tali attività vengono comunicati a tutto il personale.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

---

[1] SMART sta per: S = Specific, M = Measureable A = Achievable (Raggiungibili) R = Realistic T = Timely (Temporizzato ? scadenza temporale)

 Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.
