PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 21 - numero 4542 di Giovedì 19 settembre 2019

La sicurezza sul lavoro è un valore strategico?

La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro non vengono ancora considerate come un valore strategico da parte delle aziende. Vediamo quali sono le cause di tale situazione.

Prima di provare a rispondere alla domanda del titolo, cominciamo con fornire qualche dato.

Nel 2018, secondo quanto reso noto dall'INAIL, le morti accertate sul lavoro sono state 704 (643 uomini e 61 donne), 30 in più rispetto al 2017, a fronte di 1.218 denunce di infortunio mortale, con un aumento del 4% rispetto al 2017 (ma ancora ci sono 35 casi sono in istruttoria). Nei primi quattro mesi del 2019 la tendenza, sempre in valore assoluto, si conferma in crescita, visto che le denunce di infortunio mortale sono state 303 con un aumento del 5,9% sullo stesso periodo del 2018. Le denunce di malattia professionale sono state circa 59.500 (+2,6% sul 2017).

Va anche detto che dal 1970 ad oggi, gli infortuni mortali sono scesi dai quasi 4000/anno del 1970 ai 1250 ca. del 2018.

E' vero che si tratta di valori assoluti che non possono fornire informazioni statisticamente significative per individuare l'effettivo trend degli infortuni mortali, visto che non sono *pesati* sulle ore effettivamente lavorate o su quelle retribuite o, almeno, sul numero di occupati ma, in ogni caso, sono numeri che fanno palesemente intendere che il nostro Paese ha ampi margini di miglioramento davanti per il contrasto a questo fenomeno.

Per quanto riguarda, invece, gli infortuni totali, le statistiche ci dicono che dagli anni '70 ad oggi, essi sono in costante calo sia in valore assoluto che pesati sul numero di occupati (Indice di incidenza)

Fatta questa premessa per rispondere alla domanda nel titolo, dobbiamo partire da lontano e domandarci quale è il *peccato originale* dell'italico sistema per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro?

Il *peccato originale* è che il nostro sistema prevenzionale adotta un *approccio colpevolizzante* in quanto basato sulla sanzione penale con l'obiettivo reprimere un comportamento negligente, omissivo, ecc. che ha portato ad una situazione di pericolo o, peggio, ha causato un grave infortunio.

Si tratta palesemente di un approccio centrato sulle mancanze e sugli errori degli individui che se sbagliano, devono essere puniti tramite una sanzione penale.

A questo punto dobbiamo chiederci se questo approccio porti o meno dei vantaggi.
Apparentemente la risposta è positiva in quanto tale approccio è comodo e sostenibile perché:

- nel nostro ordinamento penale, la responsabilità è personale;
- i comportamenti pericolosi, ai vari livelli nella gerarchia aziendale, sono all'origine della maggioranza degli infortuni;
- l'individuazione del/dei colpevole/i soddisfa le esigenze della Collettività nonché le aspettative emotive di coloro che, a vario titolo, sono coinvolti.

Se però andassimo ad analizzare con maggiore attenzione questo tipo di approccio, ci accorgeremmo che:

- la ricerca del/dei colpevole/i porta a tralasciare l'analisi delle organizzazioni aziendali nella loro interezza;
- la mancata analisi delle organizzazioni aziendali consente di mantenere alle stesse lo *status quo*, con la struttura, le regole ed il sistema di poteri esistente al momento dell'evento.
- non si analizzano le decisioni strategiche riguardanti la progettazione e l'organizzazione del lavoro e le tecnologie utilizzate.

Tutto ciò fa sì che non si intervenga alla fonte del problema e non si rimuovano le cause primarie di quanto avvenuto.

A questo punto dobbiamo domandarci perché non si riesca a sviluppare una strategia efficace.

Per quanto riguarda il **sistema normativo e regolamentare,** l'Italia ha un Sistema Prevenzionale da *manutenzione a guasto*; quando si verifica un grave evento o nasce un problema, scatta la normazione emozionale o d'emergenza come, ad esempio, per il D. Lgs. n° 81/2008 o per il DPR n° 177/2011.

Dimenticandoci un attimo che provvedimenti emanati sotto questo tipo di spinte non raggiungono mai gli obiettivi prefissi, quando viene pubblicato un nuovo provvedimento l'approccio prevalente delle aziende pubbliche e private è quello di sperare in un rimando, in un posticipo dell'entrata in vigore con la classica affermazione:

<<Confidiamo in una proroga e, se non ci sarà, penseremo dopo a metterci a posto>>.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0596] ?#>

Un altro aspetto che influenza il mancato sviluppo di un'adeguata ed efficace strategia è il cambiamento che hanno subito in questi anni il **mercato del lavoro e il contesto socioeconomico**:

- cambiamento rapporti di lavoro con richiesta di maggiore flessibilità;
- terziarizzazione spinta;
- incremento del turno over;
- accesso al mercato del lavoro di personale con palesi deficit di competenze;

- tempi medio-lunghi per il *pay back* dell'eventuale investimento per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- crisi economica con riduzione risorse;
- incremento lavoro nero.

Tutto ciò porta ad ovvie conseguenze:

- riduzione degli investimenti prevenzionali;
- organizzazione non accurata dei processi formativi del personale;
- adozione di comportamenti pericolosi quando ci sono condizioni d'incertezza lavorativa;
- adempimenti formali e non sostanziali;
- norme e regole prevenzionali senza valore aggiunto ai fini competitivi;
- scarsa attenzione alle competenze del personale impiegato.

Per quanto riguarda i **bisogni ed aspettative individuali** si sta assistendo a:

- l'incremento di compiti lavorativi monotoni e ripetitivi;
- l'aumento del livello di intolleranza verso i rischi causati da terzi con maggiore tolleranza verso i rischi propri e cioè verso i rischi che si decidono di assumere autonomamente;
- una scarsa attenzione alle peculiarità del tessuto industriale nazionale;
- una scarsa attenzione all'importanza del benessere organizzativo.

La **strategia aziendale** risulta molto spesso carente in quanto:

- si riscontra una diffusa incapacità a comprendere che la sicurezza sul lavoro influenza il risultato economico ed il valore dell'impresa;
- appare evidente la mancata percezione degli effetti della sicurezza sul lavoro sulla competitività dell'impresa;
- è palese la miopia gestionale che porta a non vedere gli effetti positivi della sicurezza sul lavoro nel medio-lungo periodo.

Gli obiettivi in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, quando fissati, sono di conseguenza:

- di tipo *reattivo* come, ad esempio, una riduzione degli indici di frequenza, incidenza, gravità, ecc.;
- in alcuni casi di tipo non misurabile;
- fissati senza definirne priorità, risorse, strumenti, ecc.;
- privi della pianificazione e programmazione delle azioni necessarie per il loro raggiungimento;
- non coerenti con gli altri obiettivi aziendali (produttività, ecc.);
- non considerati strategici (specialmente nelle PMI).

Indubbiamente, come gli addetti ai lavori ben sanno, esistono tutta una serie di **barriere** che ostacolano una gestione ottimale della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro:

- carenza di competenze specifiche;
- percezione inadeguata, da parte delle funzioni apicali, degli impatti della sicurezza sul lavoro sul business dell'azienda;
- mancanza di strumenti analitici e gestionali dedicati;
- scarsa o nessuna percezione del *costo della non sicurezza*.

Inoltre, gli approcci prevalenti al *Problema Sicurezza sul Lavoro*, ancor oggi diffusi in Italia, erigono altre barriere come quelle che seguono.

Approccio Normotecnico: si percepisce la sicurezza e la tutela della salute solo come un rigido adempimento di norme legali e procedure tecniche che non producono valore alcuno ma che intralciano le normali attività produttive.

Approccio Reattivo: ci si attiva solo dopo che si è presentato il problema.

Approccio *Fast-Food*: si ricercano e si accettano solo soluzioni veloci anche se qualitativamente scadenti ed inefficaci.

Approccio da *specchietto retrovisore*: per dimensionare l'impegno futuro si utilizza come unico parametro di riferimento *quanto* si faceva in passato.

Approccio *pseudo-economico*: Non si investe adeguatamente per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro perché non si considera critico il *Problema Sicurezza sul Lavoro*, in quanto non crea vincoli che impediscono il raggiungimento degli obiettivi ritenuti prioritari, e, pertanto, non necessita di investimenti e, dunque, si possono minimizzare i costi prevenzionali connessi.

Nelle **grandi aziende**, le *barriere* derivano da una serie di scelte organizzative e di approcci al problema quali:

- la posizione organizzativa di chi si occupa di sicurezza e tutela della salute che, nella maggioranza dei casi, non riferisce mai direttamente al datore di lavoro (ex art. 2, comma 1, lett. f) D. Lgs. n° 81/2008);
- non considerare oggetto d'esame, nelle riunioni dei vertici aziendali, la verifica dell'andamento delle attività o iniziative specifiche e relative performance in materia di sicurezza e tutela della salute;
- la sicurezza sul lavoro è vista come un costo e non come un investimento;
- l'argomento *sicurezza* non viene discusso nelle riunioni settimanali dell'Alta Direzione (ma solo dopo qualche grave evento!);
- l'Alta Direzione non conosce le *performance* specifiche dell'azienda;
- le varie funzioni aziendali lavorano a *compartimenti stagni* e sub ottimizzano gli obiettivi (ad esempio, un ufficio acquisti che seleziona gli appaltatori con il solo criterio del minor costo);
- si mantiene la cultura parallela della sicurezza che si traduce in specifici obiettivi, specifici

budget, specifiche iniziative, specifici linguaggi, specifiche norme, specifiche procedure, specifiche ...(insomma, tutto specifico e nulla di condiviso);
- la sicurezza sul lavoro non è inserita nei sistemi di valutazione delle performance individuali delle posizioni apicali ed ei loro diretti sottoposti (al più, il *peso* è praticamente trascurabile);
- la performance individuale ed aziendale riguardo la sicurezza sul lavoro non influenza significativamente il sistema di erogazione dei premi/bonus annuali per tutto il personale;
- una carenza diffusa di competenze dei manager in materia di sicurezza sul lavoro;
- gli obiettivi prevenzionali non vengono fissati dai manager ed essi non sono incoraggiati a prendere decisioni ed iniziative anche in quest'area.

Nei confronti di coloro che si occupano professionalmente di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, sempre nelle **grandi aziende**, sussistono tutta una serie di preconcetti molto più diffusi di quanto si possa pensare.

Vediamone alcuni.

Impegno per la certificazione Sistemi di Gestione Sicurezza

- Spesso per le altre funzioni aziendali la certificazione è un "*pezzo di carta*" oppure una serie di "*moduli da riempire*": *<<una volta ottenuta ... è fatta, abbiamo ottenuto il bollino blu!>>*
- Incapacità delle altre funzioni di comprenderne l'importanza come:

- strumento di sostegno e spinta nei percorsi verso l'eccellenza del sistema impresa;
- parte fondamentale per il Modello Organizzativo (ex D.Lgs. n°231/2001)

Aspettative

Le altre funzioni hanno aspettative errate nei confronti della funzione H&S/HSE in quanto principalmente pensano che sia la funzione a cui è demandato il controllo del rispetto delle norme e dei comportamenti.

Compiti "diversi"

Attribuzione di compiti aggiuntivi non pertinenti:

<<Gestiscono solo carta e quindi hanno tempo per fare altro! Si occupino anche di fare i badge di entrata al personale degli appaltatori!>>

Percezione delle altre funzioni

H&S/HSE? *<<E' una funzione da sfigati>>*. *<<Sono solo un costo! Non producono valore aggiunto>>*. *<<Non si devono coinvolgere in progetti per evitare che ritardino il tutto>>*. Quindi, percepiti come predicatori nel deserto e iettatori quando si verifica l'evento!

Training

Nessun supporto dalla funzione aziendale specifica:

<<La formazione alla sicurezza è una roba specialistica, quindi ve ne occupate voi di H&S/HSE>>.

Richiesti, però, alla funzione H&S/HSE il numero di partecipanti e le ore erogate per il raggiungimento obiettivi della funzione Training!

Budget

Difficoltà a farsi finanziare iniziative che portano risultati dopo anni.

Obiettivi H&S/HSE

Obiettivi di performance attribuiti *in esclusiva* o con *peso* maggiore ai responsabili della funzione H&S/HSE, rispetto ai gestori dell'attività (direttori, dirigenti in genere, ecc.).

Posizione Organizzativa della funzione H&S/HSE

Una funzione:

- spesso posizionata in funzioni di line e non di staff;
- che sovente risponde, per *convenienza organizzative*, a funzioni non competenti nella specifica materia come, ad esempio, le Relazioni Industriali;
- i soggetti designati quali responsabili della funzione di cui sopra, magari denominata in modo altisonante come *Continuous Improvement* o *Sustainability,* spesso scelti tra i *prodotti di risulta* dalle altre posizioni organizzative o in vista della pensione, quasi sempre non competenti (senza know-how specifico in ambito HSE) ma solo preoccupati di gestire l'attività con l'obiettivi di non *arrecare disturbo* ad altre funzioni ed evitare lo scivolo pensionistico anticipato.

Per quanto riguarda le **piccole aziende, qui** le *barriere* derivano dalla:

- percezione della sicurezza come un insieme di norme e procedure che non produce valore alcuno ed intralcia le attività produttive;
- constatazione che la frequenza degli infortuni non è, nella realtà della piccola impresa, statisticamente significativa;
- resistenza che il piccolo imprenditore mette sempre in atto nei confronti di qualunque intervento esterno che gli vuole cambiare le prassi lavorative, interferendo con la sua attività;
- difficoltà a comprendere che:
    - ♦ la *non sicurezza* provoca assenteismo, conflittualità, turnover, aumento costi assicurativi, ecc.;
    - ♦ le dimensioni della piccola impresa non permetteranno mai di *compensare* gli effetti negativi degli infortuni (a differenza della grande impresa che riesce a ridistribuirli);
    - ♦ gli investimenti prevenzionali possono, invece, essere presentati come strumento spendibile per il mantenimento e l'acquisizione di nuovi clienti.

Il risveglio dal letargo delle aziende, piccole e grandi, in genere, si ha quando si verifica un evento negativo come un grave infortunio.

A questo punto, le aziende percepiscono il rischio concreto di perdite economiche reali o incombenti, le pressioni della pubblica opinione ed eventuali pressioni regolamentari derivanti dall'intervento del legislatore pur sempre nell'ottica emergenziale.

Di conseguenza viene dato un impulso al miglioramento del livello di sicurezza.
Purtroppo, però, questo impulso non dura in eterno.

Le aziende, dopo un po' di tempo, tendono a dimenticare ... e iniziano a ridurre le risorse destinate al processo di miglioramento.

Così facendo si abituano al loro stato apparentemente sicuro e ritornano vulnerabili agli eventi citati.

A questo punto bisogna domandarsi cosa si debba fare per evitare di ripiombare nello stesso stato pre-intervento.

Certamente un forte *commitment* da parte dei vertici aziendali risulta essenziale per il mantenimento del processo di miglioramento. Ovviamente, quando si parla di *commitment* ci si riferisce a quella variabile organizzativa che è il risultato delle politiche, delle scelte strategiche, delle modalità gestionali utilizzate dai vertici aziendali, ma anche dei rapporti di potere, dei conflitti, del clima psicologico e organizzativo di una organizzazione.

Un commitment adeguato deve, per quanto riguarda la motivazione alla sicurezza, non limitarsi ai meri adempimenti minimi previsti dalle norme di legge e regolamentari ma andare ben oltre favorendo il miglioramento continuo in modo da proporre l'azienda come modello di riferimento per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

In termini di risorse, un *commitment* efficace deve assicurarne la disponibilità non solo in termini economici ma anche umani valorizzando le persone che operano nella funzione H&S/HSE intesa come area di sviluppo e non certo come area di parcheggio di professionalità ritenute non strategiche dall'azienda.

Insieme al *commitment* l'azienda deve costruire un sistema con adeguate competenze tecniche che preveda, oltre all'identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi e le conseguenti misure di prevenzione e protezione, anche:

- una struttura organizzativa sufficientemente flessibile e adattiva;
- informazioni pertinenti raccolte, analizzate, diffuse e utilizzate;
- contenuti quali-quantitativi della comunicazione adeguati;
- *sistemi di difesa* adeguati alle specificità dell'azienda e non ridondanti.

Infine, estremamente importante è lo sviluppo di una adeguata consapevolezza dei pericoli esistenti nei propri processi con:

- la completa coscienza dei pericoli presenti da parte di tutta l'organizzazione;
- la piena consapevolezza che un lungo periodo senza eventi avversi debba considerarsi come un periodo di accresciuto pericolo;
- la revisione e rafforzamento continuo dei propri *sistemi di difesa*;
- una soglia d'attenzione mantenuta sempre alta.

Pertanto, è essenziale:

- non trattare la sicurezza come un processo di produzione negativo, fissando solo obiettivi di raggiungimento di livelli ridotti di eventi negativi (indicatori di frequenza, gravità e incidenza);
- ricordarsi che gli eventi *inattesi*, in quanto tali, non sono direttamente controllabili e sono al di fuori della sfera d'influenza dell'organizzazione;
- valutare e migliorare i *processi base* dell'organizzazione: progettazione, pianificazione, proceduralizzazione, manutenzione, formazione, ecc.., in quanto questi influenzano le probabilità d'accadimento degli eventi e sono direttamente gestibili dai manager dell'azienda.

In conclusione, a parere di chi scrive, un possibile cambiamento lo potremo avere:

- abbandonando l'idea dell'incremento delle sanzioni e dell'aumento dei controlli, quale soluzione del problema;
- cominciando a sensibilizzare la *Pubblica Opinione* mediante periodiche campagne mirate sui massmedia;
- creando meccanismi seri per l'accesso e permanenza sul mercato;
- costruendo sistemi di rating sull'affidabilità delle aziende anche per quanto riguarda la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro dandone anche larga diffusione;
- strutturando un permanente e selettivo sistema di finanziamento per piccole e medie imprese;
- regolarizzando le diffuse situazioni di pericolo esistenti nei luoghi di lavoro della PP.AA., cominciando dalle scuole, in modo da recuperare credibilità nei confronti della pubblica opinione;
- attivando iniziative di sensibilizzazione fin dalle scuole primarie;
- introducendo la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro in tutti i corsi di laurea.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.