PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 20 - numero 4170 di Martedì 06 febbraio 2018

NTS e decision making: la decisione di sostenere i costi della sicurezza

Riguardo ai costi della sicurezza la consapevolezza dei fattori in gioco durante il processo di decisione può aiutare a prendere decisioni più efficaci. È uno dei settori di intervento dell'approccio Non Technical Skill. A cura di Attilio Pagano.

1. Quale entità del costo per la sicurezza (opzione Fare) il decisore deve essere disposto a sostenere?
2. Quale entità del costo attribuito alla opzione Non-Fare rende indifferente la scelta tra Fare e Non-Fare?
3. Quali sono le fasi critiche del processo che porta a decidere di sostenere (o di non sostenere) i costi della sicurezza?
4. La decisione tra Fare e Non-Fare può essere riferita a uno schema di scelta ottimizzante?

1 L'entità del costo che occorre disporsi a sostenere

I costi per la sicurezza si rendono evidenti quando va presa la decisione di sostenerli o di non sostenerli per adottare nuove o migliori misure di prevenzione e protezione. In alcune occasioni (generalmente, gli appalti) i costi per la sicurezza devono essere esplicitati per legge.

Esiste, in ogni caso, una accessibile possibilità pratica di dare un valore economico (monetario) alla decisione di adottare le misure per l'adeguamento agli standard di legge o per il miglioramento continuo (opzione Fare).

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0138] ?#>

La determinazione quantitativa del valore dell'opzione Fare può riflettersi sulla rappresentazione mentale del decisore con un effetto distorcente se non ci si impegna a far emergere e a quantificare anche il valore economico (monetario) della corrispondente opzione Non-Fare.

È facilmente verificabile che, in assenza di un completamento della rappresentazione mentale del problema decisionale basato sull'accostamento dei valori delle due opzioni Fare e Non-Fare, il decisore tenderà a credere che l'opzione Fare comporti la necessità di disporsi a sostenere una spesa che coincide con l'intero valore economico (monetario) della stessa opzione Fare.

Valore dell'opzione Fare	Valore dell'opzione Non-Fare	Costo che bisogna disporsi a sostenere

100		100

Ma questa conclusione è sbagliata: la decisione di adottare l'opzione Fare comporta una spesa che non è pari al valore economico (monetario) dell'opzione Fare, ma alla differenza tra il valore dell'opzione Fare e quello dell'opzione Non-Fare.

Bisogna, infatti, tenere presente che alla eventuale decisione di non fare si associano inevitabilmente dei costi che l'organizzazione deve sostenere. La difficoltà decisionale sta nel portare questi costi a un livello di conoscibilità esplicita (emersione dei costi della mancata sicurezza).

Valore dell'opzione Fare	Valore dell'opzione Non-Fare	Costo che bisogna disporsi a sostenere
100	x	100 - x

Con l'impegno a fare emergere i costi dell'opzione non fare, ci si renderà conto che alcune voci di costo sono certe (a esempio, la impossibilità di accedere alla riduzione del costo dell'assicurazione obbligatoria INAIL) e altre voci di costo sono incerte (a esempio, i costi conseguenti a un eventuale infortunio: riduzione della produzione; costo di sostituzione del personale; fermo macchine e impianti; costi per inchieste e procedimenti giudiziari ecc.).

Immaginiamo che il costo certo sia 2 e il costo incerto possa variare da 0 a 8. In questo caso il costo che dovrà essere veramente sostenuto sarà compreso tra 100 - (2 + 8) = 90 e 100 - (:2 + 0) = 98.

Valore dell'opzione Fare	Valore dell'opzione Non-Fare	Costo che bisogna disporsi a sostenere
100	2-10	90-98

98 o 90 è un livello di costi non molto lontano da 100, ma è comunque meno di 100. Questa differenza può cominciare a essere rilevante per riconfigurare lo schema di riferimento del decisore.

Si comprende come diventi importante, per configurare meglio lo schema di decisione, individuare e stimare un ampio elenco di voci di costo associabili alla opzione Non-Fare, ricordando, al contempo, che queste voci di costo non possono comprendere completamente aspetti non facilmente traducibili in valore monetario come la sofferenza umana o la perdita di prospettive future derivanti dall'accadimento di eventi avversi (infortuni o malattie).

2 L'entità del costo attribuito alla opzione Non-Fare che rende indifferente la scelta

Anche restando (momentaneamente e con una impropria e irrealistica forzatura) nel terreno della pura razionalità basata sul confronto tra i valori economici (monetari) delle opzioni Fare e Non-Fare, veniamo alla domanda sul valore che dovrebbe avere l'opzione Non-Fare per rendere indifferente la scelta del decisore. Quando pongo questa domanda (spesso mi capita di farlo nei corsi per dirigenti prevenzionistici), la risposta che mi sento dare dalla maggior parte delle persone è che, per essere nella condizione di indifferenza tra Fare e Non-Fare, il valore dell'opzione Non-Fare dovrebbe essere uguale a quello dell'opzione Fare.

Ancora una volta, le cose non stanno così: il valore dell'opzione Non-Fare che rende indifferente la scelta tra Fare e Non-Fare deve essere pari alla metà di quello dell'opzione Fare.

Valore dell'opzione Fare	Valore dell'opzione Non-Fare	Costo che bisogna disporsi a sostenere
100	50	50

Il confronto, infatti, non va fatto tra i valori delle due opzioni, ma tra il valore dell'opzione Non-Fare e il costo che effettivamente si deve essere disposti a sostenere. La difficoltà a seguire questo ragionamento sta, ancora una volta, nella inabitudine a vedere in modo esplicito i costi che comunque sosteniamo quando prendiamo la decisione di Non-Fare.

3 Le fasi critiche del processo

Emerge, a questo punto con evidenza, che la fase critica della decisione non è quella del momento in cui si decide di autorizzare (o non autorizzare) una spesa. Le fasi critiche sono tutte quelle precedenti che permettono di esplicitare il valore della componente certa e quello stimato della componente non certa dell'opzione Non-Fare.

La decisione è, tra le altre cose, l'esito di un processo che abbraccia i momenti precedenti a quello conclusivo. Trascurare di dare una risposta organizzativa a queste fasi precedenti facilmente porta a una cattiva decisione proprio perché conduce una decisione basata su una fallace rappresentazione mentale nel problema.

4 Esiste uno schema di scelta ottimizzante?

La risposta alla quarta domanda è no. Come per tutte le decisioni in condizioni di incertezza, anche nel caso qui preso in esame, è evidente che non sarà mai possibile individuare un algoritmo di decisione in grado di produrre la scelta ottima.

La inevitabile limitatezza e vaghezza delle informazioni (si pensi al problema della definizione e della stima dei costi della mancata prevenzione - opzione Non-Fare) e la inevitabile limitatezza delle risorse per processare in modo ottimizzante tutte le informazioni disponibili (si pensi anche soltanto ai vincoli di tempo) rendono inevitabile un approccio di decisione orientato alla ricerca della scelta più soddisfacente e non della scelta ottimale.

Il funzionamento di questo approccio non può essere compreso dalla prospettiva delle teorie normative (quelle che pretendono di stabilire come dovrebbe idealmente comportarsi un decisore perfettamente razionale), ma dalla prospettiva delle teorie descrittive (quelle che cercano di fornire il quadro dei processi che influiscono sul comportamento reale di un decisore "naturale").

I contributi multidisciplinari a questa descrizione vengono dalle neuroscienze fisiologiche e cognitive, dalla psicologia del pensiero e delle emozioni così come dalla psicologia sociale. Ogni decisore in regime di incertezza risente degli effetti delle esperienze pregresse individualmente e socialmente consolidate in schemi decisionali. Il ricorso a questi schemi riduce la fatica e rende le decisioni più efficienti. Ma il prezzo che si paga con l'attivazione degli schemi è una riduzione dell'accuratezza.

Ogni tanto è vantaggioso esaminare l'accuratezza e l'efficacia delle nostre decisioni uscendo dagli schemi. Il problema è che per poter uscire dagli schemi occorre potere mettersi in una posizione in cui questi stessi schemi siano visibili.

Conclusioni
Se consideriamo il problema della decisione di sostenere i costi per la sicurezza da una prospettiva astrattamente normativa, le considerazioni svolte possono apparire superflue. In quella prospettiva, la decisione non sarebbe niente altro che l'adempimento di un obbligo e dunque la norma sarebbe l'elemento decisivo per guidare il processo decisionale.

Ma osservando, anche poco più in profondità, la situazione decisionale, ci si rende conto che, anche per il solo adempimento normativo, il processo risente dell'influenza dell'inquadramento cognitivo, del sistema di valori, dell'atteggiamento del decisore

verso la sicurezza e della prospettiva emozionale associata alle opzioni di scelta.

Il problema decisionale, infatti, non è mai soltanto scegliere tra Fare e Non-Fare, ma anche tra Fare in un certo modo o in un altro modo.

A esempio, il decisore che decide di adempiere all'obbligo di formazione dei lavoratori, dei preposti e dei dirigenti non potrà limitarsi a una decisione di semplice adempimento senza, nello stesso tempo, scegliere (più o meno consapevolmente) quale tipo di formazione attivare.

La consapevolezza dei fattori in gioco durante il nostro processo di decisione può aiutare a prendere decisioni più efficaci. E questo è uno dei settori di intervento dell'approccio Non Technical Skill - NTS alla prevenzione.

Attilio Pagano

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

---

www.puntosicuro.it