

Ripensare le funzioni dei soggetti del sistema della sicurezza

Autore: Renata Borgato
Psicologa del lavoro

Parte 1 di 2

La gestione dell'organizzazione aziendale

Il numero di infortuni mortali che funestano quasi quotidianamente il mondo del lavoro può indurre ad assumere un atteggiamento di rassegnata passività o di sfiducia verso le norme esistenti.

Eppure se alla prima, legittima, emozione primaria di rabbia e paura sostuiamo una più razionale osservazione, dobbiamo prendere atto che gli eventi infausti riguardano quasi esclusivamente le realtà lavorative meno strutturate in cui, forse, le norme di prevenzione e protezione non hanno avuto completa applicazione.

Quel che a prima vista può apparire come un segnale di ineluttabilità finisce quindi per confermare l'efficacia del vigente sistema normativo e dell'applicazione delle buone pratiche. I luoghi di lavoro in cui essi sono divenuti una normale prassi operativa e patrimonio culturale condiviso a tutti i livelli sono quelli che più eccezionalmente vengono interessati da eventi infausti.

Proprio alla luce di questa considerazione è ragionevole e non utopistico guardare al mondo del lavoro come a una realtà disomogenea a più velocità per cui in alcuni casi è necessario applicare norme coercitive per costringere ad adeguarsi ai livelli minimi di sicurezza, in altri è possibile pensare al miglioramento volontario di quanto è prescritto per legge e mirare non solo ad adeguarsi alle norme, ma a perseguire uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplice assenza di malattia (definizione di salute data dall'OMS e ripresa nell'articolo 2 del d-lgvo 81/08)». In molte realtà lavorative questo stato si è dimostrato non solo raggiungibile, ma anche perfettamente compatibile con il successo dell'impresa o addirittura strumento per raggiungerlo.

I risultati ottenuti dalle realtà lavorative che si sono impegnate in tal senso possono costituire uno stimolo ad adeguarsi e fornire un modello a cui ispirarsi.

Si può partire da semplici interventi migliorativi, alcuni dei quali possono essere effettuati senza oneri aggiuntivi per le imprese, primo tra tutti quello che prevede una più stretta sinergia tra le funzioni aziendali.

La gestione di un'organizzazione produttiva costituisce infatti un'attività complessa, articolata in vari settori, che abitualmente vengono trattati separatamente se non addirittura in modi contrapposti.

Per dare una rappresentazione metaforica a questo concetto potremmo parlare di organizzazioni a canna d'organo. L'organo è uno strumento formato da un sistema di canne, metalliche o di legno, di grandezza, lunghezza e fattura variabili secondo la nota e il timbro che esse devono riprodurre. Il

suono deriva dall'interazione di esse. Ogni canna deve funzionare al meglio, ma è impensabile sperare di produrre un brano musicale gestendole separatamente.

La stessa cosa vale per le imprese: per farle funzionare correttamente e per eliminare disfunzionalità, sprechi e inefficiente occorre che le diverse attività siano integrate, coordinate e gestite in modo armonico pur nel rispetto delle specificità di ciascuna funzione. Suonando con una sola canna, anche in modo perfetto, non si fa un concerto.

Quindi il miglioramento si ottiene ripensando e migliorando il modus operandi di ciascun ruolo e armonizzandone l'attività in modo da arricchire l'intervento complessivo.

Questo momento è particolarmente propizio perché proprio la figura chiave della prevenzione, il Datore di Lavoro, soggetto garante e responsabile dell'adozione delle misure di sicurezza, cui erano e sono demandati una serie di obblighi (gli artt. 17 e 18 del D. lgs. 81/08 delegabile e non delegabile), è interessato da un'importante disposizione normativa. Il Decreto Legge n. 146/2021 prevede infatti una specifica formazione per questa figura, che fino a dicembre 2021 non aveva obblighi in materia, diversamente da quanto avviene per tutte le altre posizioni di garanzia (dirigenti e preposti) previste dalla normativa.

Fino a ora le informazioni relative agli obblighi in materia di salute e sicurezza sono state veicolate al Datore di Lavoro in modi più o meno adeguati, da commercialisti e/o consulenti del lavoro, figure professionali che però intervengono solo su aspetti marginali (esempio l'indicazione del nominativo del RLS sul portale INAIL, per quanto attiene al consulente del lavoro e le incombenze fiscali e contabili per quanto riguarda il commercialista).

Il Decreto Legge succitato prevede invece che, entro giugno 2022, siano pubblicate le disposizioni applicative relative anche alla formazione ed è auspicabile che questa opportunità non sia banalizzata e ridotta a un adempimento meramente formale e che non ne siano sminuite le potenzialità.

La formazione potrebbe servire anche a mettere in luce una serie di collegamenti con norme non esplicitamente connesse alla sicurezza, ma con riflessi interessanti sul clima aziendale, sulla produttività e sui ritorni economici dell'impresa (sistemi di gestione - qualità, salute e sicurezza, ambiente, adesione al modello 231, bilancio sociale).

La formazione, inoltre, potrebbe essere la sede per diffondere o approfondire considerazioni che hanno prettamente a che fare con le opzioni strategiche e competitive dell'impresa e che conducono

a inquadrare la sicurezza come investimento, così come ha affermato già nel 2012 la Direttrice dell'EU-OSHA, Christa Sedlatschek: "Dobbiamo convincere le aziende che la salute e sicurezza sul lavoro è un bene anche per il business... ricerche mostrano quanto vi sia da riflettere anche sui costi aziendali degli infortuni. ... Ogni infortunio o malattia ha un costo e in un mercato del lavoro globale e competitivo sono costi che non ci si può più permettere di pagare sia a livello di Stato sia di aziende. L'evidenza è empirica e chiara: luoghi di lavoro sani e sicuri sono anche i più produttivi, i più motivati, con i dipendenti più fedeli. E quindi non è vero che le spese sostenute per la formazione sulla sicurezza e per le attrezzature siano un lusso, di cui fare a meno".

"La letteratura manageriale stessa ci mostra (tra gli altri Fernández-Muñiz *et al.*, 2009 e 2012; Zanco e Dawson) che vi sono almeno quattro dimensioni le cui performance migliorano con una gestione responsabile della sicurezza, esse sono: il *posizionamento* sia dal punto di vista della collocazione nel mercato, sia dal punto di vista della reputazione, il *fatturato*, il *clima interno* e la *redditività* (M. Frey, 2012).

Alcuni studi confermano l'esistenza di una correlazione tra le due variabili sicurezza e competitività: si è abituati a guardare semplicemente alla riduzione del fenomeno infortunistico, invece, un approccio integrato può portare contestualmente alla riduzione di un costo diretto immediato, generando al tempo stesso un risultato rilevante dal punto di vista del miglioramento delle performance (M. Frey 2012 con variazioni).

Ma soprattutto dovrebbe essere fissata l'attenzione sulle competenze cognitive relazionali del datore di lavoro. Gordon Bethune, il CEO che ha fatto volare Continental Airlines, già nel 1995 aveva riconosciuto che "quando si ha a che fare con le parti umane, la maniera migliore di farle funzionare è trattarle bene".

In molti casi le competenze non tecniche non saranno gestite in modo indiretto dal Datore di Lavoro, ma, per rimandare alla metafora musicale, è sempre lui che dirige l'orchestra. E sarà lui a porre le condizioni perché possano crearsi interrelazioni inedite tra i componenti del sistema della sicurezza e una pluralità di soggetti esterni a esso.

Copyright © 2022 RSPPITALIA