



LA SICUREZZA SUL LAVORO: BUONE PRASSI TRA ORGANIZZAZIONE, MANAGEMENT E FORMAZIONE

Per un cambiamento culturale affidabile nella gestione della sicurezza

di Alessandro Cafiero¹

La sicurezza fra contesto organizzativo e comportamenti

In questi ultimi anni, la sicurezza sul lavoro è una questione sempre più rilevante. Le imprese cercano di affrontarla con modalità o approcci diversi e, nondimeno, la maggior parte di esse ne paventa un aggravio di costi e di freno ai risultati aziendali. Per molte imprese, infatti, è (o rischia di diventare) una pesante complicazione, soprattutto se si affronta focalizzando il mero aspetto formale e burocratico. Tuttavia, dietro ogni **problema** va sempre esplorata la conversione in **opportunità**. Ciò implica dare vita ad azioni progettuali che trasformino gli interventi formativi sulla sicurezza in situazioni che producano un'effettiva modifica di atteggiamenti, comportamenti e trend decisionali. Un processo di miglioramento continuo per tutta l'organizzazione coinvolgendo tutti i livelli per giungere al **risultato d'impresa**.

L'inserimento simultaneo di efficaci **meccanismi gestionali e relazionali** in ambito sicurezza consente alla struttura l'evidente incremento dei livelli di consapevolezza e di responsabilità e un approccio partecipativo alla soluzione dei problemi attraverso atteggiamenti e comportamenti collaborativi e proattivi da parte dei suoi operatori. L'approccio "sistemico" è impostato su una **visione azienda/individuo integrata**. Alle dinamiche di cambiamento vanno abbinati equilibri di reciproca sostenibilità in termini di cultura aziendale e di restituzione al contesto socio-economico e territoriale di riferimento. Il risultato è un vero e proprio **change management** che si realizza adottando efficaci piani di comunicazione e applicando idonee metodologie formative. Questo metodo offre ulteriori vantaggi. Pur prediligendo l'esigenza di un percorso di evoluzione nel campo della sicurezza (questione che in un'organizzazione interessa tutti), si introducono logiche, strumenti e metodologie che consentono di propagarsi

¹ Direttore Comitato Paritetico Territoriale di Venezia, Consigliere Nazionale AIF, Team Leader Gruppo "Contesti e Visioni". E-mail: direzione@cptvenezia.org



ad altri aspetti critici dell'operatività aziendale, in un positivo clima di collaborazione e condivisione degli obiettivi. Del resto, il criterio con cui solitamente si gestisce la sicurezza cozza spesso con preclusioni, indifferenze, resistenze e contraddizioni non solo degli operatori, ma anche dello stesso management aziendale. Ciò, in molti casi, è il risultato di fallimenti o esiti limitati, non accompagnati da alcun processo di cambiamento della **cultura organizzativa d'insieme**.

Cultura della sicurezza e ruolo del management

Alcuni principi di gestione della qualità:

- esplicitare il **valore** delle aspettative del cliente,
- identificare i **processi** che consegnano quel valore al cliente,
- sopprimere gli **sprechi** eliminando le attività che non aggiungono valore,
- affinare i **flussi** di attività che portano valore creando connessioni efficaci,
- perseguire l'**eccellenza** operativa tramite continui e sistematici miglioramenti,
- far sì che sia il cliente stesso a **favorire** tale processo,

si possono associare alla cultura per la sicurezza, introdotti nella prassi quotidiana e, per condurli con utilità, adattati alle specificità della struttura (storia, ambiti produttivi, contesto territoriale) coinvolgendo ogni suo livello. Il management dovrebbe trasferire questi principi nella cultura organizzativa, senza introdurre regole coercitive né metodi rigidi o avulsi, operando affinché ciascuno apprenda tali concetti in modo consapevole e responsabile e creando nuove condizioni di dialogo e collaborazione tra tutti i livelli della struttura, in particolare tra figure intermedie e operatori.

Per esempio, quando si chiede al management quali siano i maggiori fattori di spreco aziendale, di solito la lista si compone di fattori **oggettivi, misurabili e quantificabili**.

- materie prime inadeguate,
- prodotti difettosi o non conformi,
- carenze nei processi,
- tempi morti,
- giacenze di magazzino inutilizzate,
- inadeguata manutenzione,
- disordine nelle unità produttive,
- movimentazioni inutili,
- personale poco (o per nulla) competente,
- surplus produttivo

Ben diverso è se chiediamo al management quali siano nella sicurezza sul lavoro (con cause di rischio fisico per le persone) i principali **fattori di spreco**. È probabile che le risposte siano imprecise, ma, soprattutto, rimandate alle figure che rivestono funzioni nella sicurezza. Costoro esporranno punti di vista (positivi/negativi) imputati a ciò che l'organizzazione ha messo a disposizione (investimenti economici, corsi di formazione, comportamenti degli operatori, ...)

In realtà, gran parte degli sprechi nella sicurezza sul lavoro sono **soggettivi, parzialmente definibili e faticosamente valutabili**:

- la presenza di pesanti **barriere comunicative**,



- gli **antagonismi** e i **contrast**i all'interno delle diverse funzioni aziendali,
- i **bassi livelli** di **coesione** e **collaborazione** tra diverse funzioni e/o i livelli organizzativi,
- le possibili manifestazioni di **individualismo**,
- le **conflittualità** di tipo orizzontale e verticale

Spesso, questi fattori impediscono alle organizzazioni di occuparsi dei propri valori di performance, dedicandosi (disperdendo risorse di tempo ed energia) a risolvere **dilemmi ostentati** piuttosto che occuparsi dei processi di condivisione dei valori, di motivazione e di benessere dei propri appartenenti. Dunque, anche per intervenire nella sicurezza sul lavoro è necessario coniugare, con equilibrio e coerenza, il concetto di **cultura della sicurezza** (necessario ma complementare) con quello più impegnativo (e maggiormente utile) di **cultura organizzativa**.

In tal modo, tutti gli appartenenti alla struttura acquisiscono una **visione di sistema** in grado di trasferire certezze e opportunità per condurre ai massimi livelli tutti i parametri di performance enunciati (inclusa la sicurezza sul lavoro) attraverso la logica del miglioramento continuo, il pieno coinvolgimento di tutti i suoi componenti e condividendo gli obiettivi di eccellenza in una condizione di benessere organizzativo.

Cultura della sicurezza e ruolo della formazione

Per avviare e realizzare un efficace progetto di trasformazione culturale l'attività formativa è fondamentale. Tuttavia, è necessario coinvolgere tutto il management a cui va sollecitato il presidio, in termini strategici, dell'intero processo operativo e affidata l'occasione di migliorare l'intera cultura organizzativa, compresa quella della sicurezza. È una scelta quasi obbligata in quanto, spesso, le figure aziendali per la sicurezza non sono in grado, o per mancanza di specifiche competenze o perché si occupano di scopi più pragmatici e tempestivi, di cogliere le relazioni sistemiche e la complessità interfunzionale prevista da questo tipo di azioni.

Lo stesso quadro normativo sulla sicurezza (L. 626/94 e D.Lgs 81/08), non favorisce questo tipo di evoluzione. Il D.Lgs 81/08, nonostante il nuovo approccio sistemico alla prevenzione che definisce con precisione ruoli e responsabilità (datori di lavoro, dirigenti, preposti, lavoratori, ruoli competenti nella prevenzione), trascura totalmente l'interfaccia tra funzioni aziendali e attività di supporto del management.

Nelle organizzazioni tutto ciò ha introdotto, e a volte aggravato, difficoltà rispetto ad attese di un efficiente coordinamento tra funzioni, di un approccio più consapevole e responsabile in termini di cambio culturale e comportamentale, così come la stessa normativa implicitamente richiede. Spesso in azienda la gestione della formazione alla sicurezza, imposta dal D.Lgs 81/08 e regolamentata dagli Accordi Stato Regioni, è seguita direttamente dal responsabile del servizio prevenzione e protezione (RSPP), ma in modo totalmente disgiunto da ogni altra attività formativa aziendale e orientata in un senso rigorosamente tecnico.

In altre occasioni, per esempio quelle che misurano il coinvolgimento dei lavoratori con iniziative di comunicazione, riconoscimento e incentivazione a **comportamenti sicuri**, spesso il management non viene coinvolto se non per "dovuta informazione"



e le azioni sono condotte dagli RSPP con altre figure preposte alla sicurezza. Questa prassi causa riserve nell'effettivo riscontro del livello dei comportamenti e, spesso, fornisce risultati di gran lunga inferiori ad attese, energie e risorse investite rispetto a quelli che potrebbero essere raggiunti con un miglior coordinamento tra funzioni e l'adeguata integrazione con la cultura organizzativa.

I possibili profili a sostegno della formazione alla sicurezza

L'apprendimento risulta efficace quando i processi di acquisizione sono valorizzati in tutto il contesto organizzativo ed è vitale che le competenze del formatore siano in grado di gestire la complessa trama di relazioni, bisogni e culture del lavoro diverse. Se si aggiunge come, nella sicurezza, la cultura organizzativa d'insieme si modifichi continuamente, è chiaro come alla formazione siano sollecitate funzioni di sostegno attivo, anche munendosi di **specifici profili** in grado di generare modifiche culturali e nuovi comportamenti concreti. Ne descrivo, in breve, almeno tre.

Un primo profilo è il **Safety Promoter**. Conosce a fondo il piano strategico-culturale d'insieme e ciò gli consente di avere padronanza del percorso formativo d'insieme. Egli, quindi, non gestisce unicamente il processo formativo che concerne la sicurezza ma possiede tutte le competenze necessarie per attuarne l'affinamento con la strategia formativa aziendale. Ha piena consapevolezza del valore del proprio ruolo e degli esiti da raggiungere, specie in termini di impatto dei comportamenti individuali e organizzativi. Conduce, anche con il supporto di un team messogli a disposizione dalla struttura, la fase critica di analisi delle esigenze formative e le configura nella complessiva pianificazione degli interventi.

Un altro profilo è il **Safety Watcher**. Questa figura è di supporto al Safety Promoter. Ha il compito di identificare "sul campo" i bisogni di competenze (trasversali) idonee per conseguire gli obiettivi di sviluppo della cultura organizzativa per la sicurezza. Verifica i reali esiti di modifica dei comportamenti individuali e organizzativi e informa il Safety Promoter sugli interventi fondamentali per svolgere le ulteriori "azioni chiave" del piano formativo. Egli riveste un ruolo rilevante in avvio del piano, ma anche nelle ulteriori fasi supportando le azioni di interesse comune, collaborando all'attuazione di interventi formativi connessi all'ottimizzazione di competenze trasversali strategiche.

Infine, il **Safety Trainer**. Nella sicurezza esercita un incarico, in prevalenza, tecnico. Con un'appropriata e graduale fase formativa può ampliare il proprio ruolo (tecnico-istruttore-formatore). Supporta il Safety Watcher e nel piano di sviluppo organizzativo viene coinvolto in quelle azioni formative che incrementano le competenze tecniche (addestramento). Ottiene ulteriore rilievo nella fase finale del proprio processo di sviluppo di ruolo, in quanto, acquisite le competenze del formatore e consapevole delle necessità culturali dell'organizzazione, interviene direttamente sulle persone e sui loro comportamenti "agiti" anche quando svolge il proprio ruolo tecnico.



Conclusioni

La prospettiva di un'**evoluzione d'insieme** della cultura organizzativa presuppone la possibilità di poter coniugare diversi fattori (produttività, competitività, sicurezza e benessere organizzativo) elaborando progettualità che considerino tutte le criticità evidenziate in precedenza. Per ogni area funzionale della struttura vanno intrapresi reali e duraturi processi di **mutazione culturale** che affrontino le questioni rilevate e riconsegnino un ruolo strategico e proattivo a tutto il management aziendale.

È un compito che viene affidato non certo per essere svolto in modo occasionale e approssimativo, ma neppure con obiettivi troppo burocratici o tecnico-specialistici. Va inteso e realizzato impiegando profili professionali adeguati, strumenti idonei, know-how specifici, non disgiunti da una **vision** che aumenti i livelli di consapevolezza e responsabilità, rappresentando un fattore risolutivo di cultura organizzativa.

PROFILI E AMBITI DI AZIONE		
Safety Promoter	Safety Watcher	Safety Trainer
<ul style="list-style-type: none">▪ Coopera con tutta la rete formativa interna▪ Gestisce il piano strategico e il percorso formativo relativi alla sicurezza▪ Accompagna la fase di analisi delle esigenze formative anche con l'assistenza di un team▪ Pianifica la strategia dei propri interventi integrandola con il piano formativo aziendale▪ Riscontra e valuta i risultati raggiunti in termini di impatto individuale e organizzativo	<ul style="list-style-type: none">▪ Supporta il Safety Promoter▪ Individua il gap di competenze trasversali degli appartenenti all'organizzazione▪ Verifica gli effetti delle nuove competenze sulle modalità comportamentali▪ Formula nuove proposte formative per il mantenimento e il miglioramento delle competenze acquisite	<ul style="list-style-type: none">▪ È un tecnico che adegua le proprie competenze per assumere un ruolo di istruttore-formatore▪ Assiste il Safety Watcher▪ Segue il processo di sviluppo dei singoli e dell'organizzazione▪ Comprende le necessità culturali dell'organizzazione e interviene sui comportamenti "agiti" delle persone

