

LA GESTIONE PER LA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO NELLE ORGANIZZAZIONI

BENEDETTI F.* , LEUZZI F.**

La prevenzione nei luoghi di lavoro non consiste unicamente nell'ottemperare a quanto richiesto dalla normativa vigente ma rappresenta una grande opportunità di crescita per le aziende. Si tratta, infatti, di considerare i numerosi benefici che derivano dalle attività di prevenzione in un'ottica gestionale e organizzativa che coinvolge tutte le parti, ai vari livelliⁱ. A supporto di tale asserzione concordano numerosi studi scientifici e ricerche qualitative e quantitative condotte in diversi Paesi. Nella letteratura scientifica più recente è ormai consolidata l'opinione che lo sviluppo di una metodologia analitica organizzativa e gestionale basata sulla prevenzione comporta degli indubbi benefici in termini di competitività e maggiore produttività di un'impresaⁱⁱ.

Nel 2004 la Commissione europea ha pubblicato una Comunicazione¹, sull'attuazione pratica delle disposizioni delle direttive concernenti la salute e la sicurezza sul lavoro (SSL), che, pur evidenziando varie pecche nell'applicazione della legislazione (che non approfondiremo in questo contesto), giunge alla conclusione che la legislazione dell'UE ha contribuito a infondere una cultura della prevenzione in tutto il territorio dell'Unione Europea.

In particolare la Comunicazione dedica un intero paragrafo alla "organizzazione e gestione della sicurezza sul lavoro" evidenziando come la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro rappresenta un obbligo permanente e complesso, che richiede un approccio trasparente e sistematico.

"La sempre crescente complessità dei sistemi di lavoro e delle variazioni delle condizioni di lavoro, così come i rischi nuovi o modificati che ne risultano, richiedono un approccio nuovo e integrato alle questioni della salute e della sicurezza sul lavoro. Occorrono soluzioni intelligenti e metodi che consentano al datore di

* Coordinatore Generale Contarp Inail.

** Area Lavoro, Welfare e Capitale Umano Confindustria.

¹ COM (2004) 62 Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sull'attuazione pratica delle disposizioni delle direttive concernenti la salute e la sicurezza sul lavoro 89/391 (direttiva quadro), 89/654 (luoghi di lavoro), 89/655 (attrezzature di lavoro), 89/656 (attrezzature di protezione individuale), 90/269 (movimentazione manuale di carichi) e 90/270 (attrezzature munite di videoterminale).

lavoro di tenere conto dei principi di sicurezza e salute sul lavoro a tutti i livelli operativi e per tutte le attività, e di convertirli in misure appropriate. Tali misure devono svolgere un ruolo sempre più decisivo nella definizione delle condizioni di lavoro e nell'ottimizzazione dei processi e delle procedure, influenzando gli atteggiamenti al fine di prevenire i rischi per la salute connessi con l'attività lavorativa e proseguire l'opera di promozione della salute nelle organizzazioni.

La gestione della salute e della sicurezza sul lavoro deve formare parte integrante della gestione globale dell'impresa.”

La Comunicazione evidenzia inoltre come il legislatore non ha imposto sistemi di gestione sofisticati, bensì ha semplicemente invocato l'applicazione di principi gestionali basilari anche nel campo della salute e della sicurezza sul lavoro.

La gestione gioca un ruolo chiave nella prevenzione degli incidenti e degli infortuni. Un sistema di gestione orientato alla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, deve prevedere un forte impegno del management. Esso deve fornire la motivazione e le risorse per affrontare con efficacia la prevenzione degli infortuni sul lavoro e per il miglioramento delle prestazioni e la diffusione di una politica della sicurezza a tutti i livelli. A tal fine sono fondamentali la diffusione di una cultura basata sull'informazione top-down, bottom-up e orizzontale, la condivisione delle responsabilità, l'apertura verso nuove idee e i cambiamenti e un approccio basato sull'analisi costruttiva degli erroriⁱⁱⁱ.

In un ambiente dove è enfatizzata e sottolineata l'importanza della prevenzione, il rispetto di regole e procedure, le probabilità d'infortunio si riducono notevolmente.

La correlazione tra la riduzione del fenomeno infortunistico e l'implementazione della sicurezza nei luoghi di lavoro ovvero, l'efficacia dell'applicazione di un sistema di salute e sicurezza integrato con il sistema aziendale, in termini di riduzione del fenomeno infortunistico e di benefici, da esso derivanti, è stata dimostrata da uno studio condotto dalla CONTARP^{iv} (Consulenza Tecnica Accertamento del Rischio e Prevenzione) e dalla CSA (Consulenza Statistico Attuariale) dell'Inail mettendo a confronto le statistiche degli infortuni e delle malattie professionali tra le aziende certificate in base ai Sistemi di Gestione di Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro (OHSAS 18001:2007) e l'incidenza degli infortuni, in quelle (analoghe per settore) non certificate. I risultati dello studio condotto hanno evidenziato come in tutti i gruppi, in cui il campione d'impresse certificate è statisticamente rappresentativo, c'è stato un generalizzato abbattimento degli indici infortunistici.

Le analisi più recenti hanno inoltre evidenziato diversi fattori riconducibili a un generale incremento della produttività connesso soprattutto a un miglioramento delle performance dei lavoratori e ad aspetti organizzativi e relativi alla gestione di un'azienda^v.

Spesso, infatti, molti interventi di prevenzione vanno a influire, sia direttamente sia indirettamente, anche su altri fattori che possono essere, secondo le speci-

fiche realtà aziendali, in parte collegati all'incremento della produttività. Tra questi fattori troviamo: la qualità dell'ambiente di lavoro, l'ordine, la pulizia, la pianificazione e l'organizzazione del lavoro, lo sviluppo di nuove metodologie, l'aggiornamento delle procedure, l'uso di attrezzature e macchinari più moderni ed efficienti, il livello del dialogo e collaborazione tra il management, i datori di lavoro, gli impiegati e gli operai.

Si pensi anche semplicemente al caso in cui delle soluzioni creative e ingegnose adottate per l'esigenza di una maggiore sicurezza potrebbero portare a dei benefici di produttività inaspettati^{vi}.

Da questo punto di vista la prevenzione è considerata sotto un duplice aspetto: come possibile diminuzione dei costi dovuti a infortuni e come evidente opportunità di miglioramento dei processi produttivi^{vii}.

Numerosi gli studi che evidenziano, in generale, i benefici di una gestione sistematica della salute e sicurezza. Un'analisi presso un campione di aziende svolta nell'ambito di uno studio dell'Agenzia Europea² per la salute e sicurezza sul lavoro evidenzia come sia generalizzato il consenso circa la superiorità delle strategie gestionali innovative rispetto agli approcci tradizionali, in quanto suscettibili di offrire una serie di benefici chiave, fra cui:

- una maggior facilità di realizzazione di un'analisi sistematica dei rischi, dei pericoli e degli incidenti;
- una maggiore consapevolezza dei rischi e dei pericoli;
- una migliore trasparenza dei processi interni;
- una migliore comunicazione tra il personale;
- una più forte motivazione dei dipendenti ed una maggiore identificazione con la società;
- una visione più integrata dell'ambiente di lavoro;
- migliori criteri di misurazione della performance della SSL.

Un punto cardine, secondo lo studio dell'Agenzia Europea consiste nel pianificare attentamente la realizzazione di qualsiasi sistema di gestione e nel tenere conto delle specificità della società stessa.

Dai dati dell'Agenzia Europea emerge, inoltre, che, nell'affrontare la gestione della salute e sicurezza, le imprese tendono ad utilizzare un approccio coerente, basato su sistemi, piuttosto che selezionare e adottare misure specifiche; questo conferma l'efficacia dell'approccio normativo per obiettivi definito nella direttiva quadro europea del 1989 (89/391/CEE). Lo studio dell'Agenzia evidenzia livelli elevati di gestione della salute e sicurezza in tutta Europa, ma sottolinea la questione del drastico calo delle misure con la diminuzione delle dimensioni delle imprese e le variazioni significative tra Paesi. Dallo studio emerge, inoltre,

2 FACTS 26, Agenzia europea per la salute e sicurezza sul lavoro - L'uso dei sistemi di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro negli Stati membri dell'Unione europea- Sintesi di una relazione dell'Agenzia.

che in alcuni Paesi e settori anche le imprese più piccole riportano livelli elevati di gestione della salute e sicurezza, se ne deduce che, se è possibile creare un ambiente sufficientemente «favorevole», la portata della gestione della salute e sicurezza nelle imprese più piccole (in particolare quelle con meno di 100 dipendenti) potrebbe aumentare in misura sostanziale.

Sarebbe quindi importante effettuare ulteriori ricerche comparabili a livello nazionale per individuare le condizioni fondamentali che contribuiscono alla creazione di tale ambiente «favorevole»: a tale riguardo fattori determinanti appaiono il contesto economico, politico, e normativo, i costi necessari e percepiti per l'implementazione della gestione della salute e sicurezza, le incertezze nella definizione della conformità legislativa, la complessità normativa, le infrastrutture di supporto disponibili, la presenza di oneri amministrativi, etc..

Per quanto concerne il costo della prevenzione³, l'orientamento di molti studiosi è quello di ritenere fondamentale una valutazione in termini monetari sia dei costi della prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sia dei potenziali benefici derivanti da queste attività^{viii}.

Tra le principali voci d'investimento si riportano: l'addestramento e la formazione ai dipendenti, i salari del personale addetto alla prevenzione, i dispositivi di protezione individuale, le eventuali spese iniziali di consulenza esterna, l'organizzazione del primo soccorso, le spese per lo sviluppo della sicurezza^{xi}.

Accanto alle variabili che determinano le varie voci di costo, legate alle politiche di prevenzione, è opportuno individuare i conseguenti benefici economici. Essi sono determinati da un miglioramento delle prestazioni sotto molteplici aspetti, che si possono così riassumere: incremento della produttività (dovuta ad esempio alla diminuzione dei costi del personale, dei materiali, etc.), benessere generale, clima aziendale e soddisfazione dei lavoratori, migliore immagine e maggiore attrattiva di un'azienda, incremento della consapevolezza da parte dei lavoratori dei rischi e incremento della loro motivazione, diminuzione degli incidenti, miglioramento della qualità dei prodotti, possibilità di ottenere contributi e diminuzione dei premi assicurativi, conseguimento di altri obiettivi strategici dell'impresa e capacità d'innovazione.

Ci sono, infatti, maggiori benefici riguardanti anche le migliori condizioni di lavoro al di là dell'assenza di malattie o infortuni professionali. Per questo tipo di benefici non ci sono metodi disponibili per l'attribuzione di un valore monetario, anche se alcune tecniche di calcolo sono state sviluppate.

Inoltre, occorre evidenziare che, poiché spesso i risultati connessi a un miglioramento della produttività e delle performance aziendali sono il frutto di più fattori (cioè non solo di quelli legati alle attività di prevenzione) resta difficile quantificarli o ricondurli direttamente a queste ultime.

3 F. Benedetti, I. Barra, E. Lenoci, "I benefici economici della prevenzione" -Rivista degli infortuni e delle malattie professionali - fascicolo n. 1/2015.

Si può dire però che, avendo constatato un generale miglioramento delle performance aziendali, i benefici che ne derivano dovranno essere valutati globalmente e non solo dal punto di vista strettamente economico. Essi potranno essere tradotti, ad esempio, in una maggiore competitività aziendale e in una migliore qualità dei prodotti e dei servizi.

In quest'ottica si rispecchiano i più moderni metodi di misurazione delle performance aziendali che sono quelli che cercano di definire e misurare non solo gli indicatori prettamente economici ma anche altri indicatori ovvero quelli che contribuiscono al successo di un'azienda.

Si tratta di indicatori legati ad altri fattori di rilevanza strategica per un'azienda tra i quali: l'attrattiva di una azienda (e i suoi prodotti) per i clienti fidelizzati o per quelli potenziali, l'attaccamento dei propri dipendenti, l'organizzazione interna, l'efficienza e la flessibilità dei processi produttivi, la capacità d'innovazione nei prodotti e processi. In questa più ampia prospettiva si dovrà altresì considerare che gli obiettivi aziendali, così come i risultati finanziari, differiscono da un'azienda a un'altra e pertanto ogni singola realtà aziendale dovrà individuare quegli obiettivi che sono più in linea con la propria etica e con la propria visione strategica. Da ciò deriva l'assunto che tra questi obiettivi si dovranno ricondurre anche quelli che si riferiscono alla sicurezza.

Le attività per la salute e sicurezza sul lavoro richiedono un approccio sistematico, quantitativo e oggettivo, tanto nella fase di progettazione, quanto in quella di esercizio e di gestione. Ciò porta a considerare i confini di quella che può ormai essere considerata una disciplina a tutti gli effetti, la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, il cui campo di applicazione, anche alla luce delle nuove norme di legge e dei dati statistici sugli infortuni, è destinato ad ampliarsi considerevolmente, andando al di là delle attività produttive caratterizzate da rischi particolari e/o rilevanti, ove già rappresenta un'area di attività consolidata.

In particolare, i confini della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro dovrebbero estendersi avendo presenti tanto le principali fasi della vita di un sistema produttivo (progettazione, esercizio, conservazione), quanto le principali categorie di attività, in esso riconoscibili (attività esecutive, attività operative, ovvero di controllo dell'esecuzione, attività gestionali), in modo da assicurare la soddisfazione dei requisiti di salute e sicurezza cui dovrebbe conformarsi ciascuno di essi.

Nelle fasi di progettazione appaiono particolarmente rilevanti le attività di analisi dei rischi, di pianificazione degli interventi di adeguamento e di coordinamento delle attività lavorative. Nelle fasi di esercizio dei sistemi produttivi, tenuto conto del carattere complesso e trasversale della sicurezza, la standardizzazione delle attività ispirata ai principi del miglioramento continuo e del coinvolgimento di tutte le parti interessate laddove opportuno, appare un obiettivo senz'altro raccomandabile, eventualmente in forme efficacemente semplificate quando ci si riferisca a realtà produttive non particolarmente complesse. La fase

di conservazione del sistema produttivo, infine, ovvero di attuazione delle azioni di manutenzione, è anch'essa di estrema importanza.

Il tema della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro si pone come la logica conseguenza del percorso finora compiuto, orientato alla individuazione di criteri e metodologie, per quanto possibile obiettivi, per l'impostazione e la garanzia nel tempo di condizioni di igiene e sicurezza sul lavoro adeguate nelle organizzazioni produttive⁴.

L'emanazione - già da qualche anno - di standard internazionali sul tema della gestione per la salute e sicurezza, oltre che l'orientamento assunto dal Legislatore a proposito delle attività industriali particolarmente pericolose, fanno sì che il tema della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro goda oggi di una certa popolarità, anche se ancora lontana da quella di cui godono i ben più diffusi sistemi di gestione per la qualità e i sistemi di gestione per l'ambiente.

Le logiche su cui si fonda l'impostazione di tali sistemi gestionali sono in realtà molto vicine, tanto da indurre sempre più di frequente a parlare di sistemi di gestione integrati.

I sistemi di gestione sono, infatti, oggi un punto cardine su cui si stanno fondando i modelli di total quality management applicati alla salute e sicurezza, che vanno oltre questi sistemi, comprendendo spesso una metodologia di valutazione quantitativa delle prestazioni delle aziende.

La sfida, quindi, continua ad essere direzionata verso un cambiamento culturale che radichi i valori della *prevenzione* e della *sicurezza* e che attraverso la creazione di sistemi di gestione semplici e innovativi, di indicatori ed indici di quantificazione del rischio e di strumenti matematici, apra ad una nuova visione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

4 F. Benedetti, "Percorsi di efficienza per promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro - Italian Case Study" - Atti del Convegno "Sostenere crescita e competitività delle imprese promuovendo salute e sicurezza sul lavoro in tempi di crisi" - Roma, 4 dicembre 2014.

- i Cfr. per approfondimenti Fabrizio Benedetti *Sistemi di Gestione della salute e sicurezza sul lavoro Contenuti, stato dell'arte e prospettive per lo sviluppo della cultura della sicurezza oltre gli adempimenti e verso i risultati* in Rivista degli infortuni e malattie professionali Inail VI Serie, anno XCIX, Fascicolo n. 1/2012; Fabrizio Benedetti et al. *Gestione Aziendale e salute e sicurezza sul lavoro* Quaderni della sicurezza AIFOS n. 3 - Anno 1 set. 2010; Fabrizio Benedetti e Antonio Terracina *Sistemi di gestione tra costi e benefici, i vantaggi per le imprese* in Ambiente & Sicurezza sul lavoro - Nov 2011 - Editore EPC; Fabrizio Benedetti e Antonio Terracina *Gestire la sicurezza, le mosse per un'efficace strategia di prevenzione - Ambiente e Sicurezza sul Lavoro - marzo 2013- Editore EPC.*
- ii Cfr. Commission European Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit B.3 Socio-economic costs of accidents at work and work-related ill health Key messages and case studies November 2011 . Numerosi studi al riguardo, vengono citati in Development of cost benefit analysis model of accident prevention on construction projects Elias Okede Ikpe MSc, Student Member AACE, ASCE November 2009. Ancora: Marc de Greef Karla Van Den Broek Quality of the working environment and productivity Working Paper European Agency for Safety and Health at Work, 2004.
- iii Cfr. per approfondimenti Fabrizio Benedetti *Approcci manageriali alla salute e sicurezza sul lavoro* Consiglio Nazionale delle Ricerche, Atti del Convegno: *SGSL: Sistemi di Gestione della Salute e sicurezza sul lavoro*, Trieste, 22-24 settembre 2005; Fabrizio Benedetti et al. *I sistemi di gestione per la sicurezza, la salute e l'ambiente* volume 1: Teoria e sviluppo dei sistemi di gestione. Analisi e descrizione dei processi delle organizzazioni. EdiProf AIAS, 2004.
- iv Nelle aziende certificate si presuppone un livello di prevenzione più alto rispetto agli standard medi ed agli adempimenti di legge, per approfondimenti cfr. Maria Ilaria Barra, Giuseppe Morinelli, Antonio Terracina *Ridurre gli infortuni: i dati dell'Inail sull'efficacia degli SGSL, Il Sole 24 Ore, Marzo 2012.* Fabrizio Benedetti *C'è una via che porta a infortunio zero* Nuovi lavori Newsletter n. 50 del 20 luglio 2010.
- v Cfr. Marc De Greef, Prevent, Belgium Karla Van den Broek *Quality of the working environment and productivity Research findings and case studies* Prepared by the Topic Centre on Research Work and Health Prevent, European Agency for Safety and Health at Work, 2004. Shearn op.cit. (2003); Lancaster *et al. Op. Cit.* (2003); HSE op.cit. (2006); Ferret and Hughes op.cit. (2007). Socio-economic costs of accident Commissione Europea 2011 op. cit.
- vi Per approfondimenti cfr. Marc de Greef Karla Van Den Broek *Quality of the working environment and productivity Working Paper European Agency for Safety and Health at Work*, 2004 op.cit. Levitt R. Samelson N.M. *Construction safety management* 2^a edition. Wiley, New York 1993; Lancaster R., Ward R., Talbot, P. & Brazier, A. *Costs of Compliance with Health and Safety Regulations in Small and Medium Enterprises (SME)* HSE Research Report 174, 2003 Ferret E.D & Hughes P. *Introduction to Health and Safety in Construction* Edition: Elsevier Ltd. UK 2007.
- vii Cfr. per approfondimenti Fabrizio Benedetti *Integrated safety management through the company's global management: need and opportunità to compete, available tools, reference models* Atti del Congresso Mondiale sulla Salute e la Sicurezza sul lavoro dell'AISS- Vienna, 26-31 maggio 2002; Fabrizio Benedetti *Safety management sistem: good practices to reduce accidents and professional diseases* Atti del 2° International Forum on Industrial Safety Politecnico di Milano 8, 9, 10 luglio 2009, Milano.
- viii A titolo esemplificativo cfr.: *Socio-economic costs of accident* Commissione Europea 2011 op. cit. Di interesse in tal senso *Financial Decision Makers' Views on Safety What SH&E professionals should know* Yueng-Hsiang Huang, Tom B. Leamon, Theodore K. Courtney, Sarah De Armond, Peter Y. Chen and Michael F. Blair Professional Safety April 2009. La partecipazione dei lavoratori nell'ambito della sicurezza. Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2012 <http://osha.europa.eu>. Inoltre Worker representation and consultation on health and safety An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) European Risk Observatory Report European Agency for Safety and Health at Work, 2012, Mossink e de Greef (2002 op.cit.); anche *Malesic Christian D. The savings in safety* in Insight pp. 16-18, May/June 2011.
- ix Cfr. Everett *et al.* 1996 op.cit.; Tang *et al.* 2004 op. cit; HSE 2006 op. Cit.