

Sistemi di gestione della sicurezza e gestione delle risorse umane

Premessa

Implementare un sistema di gestione – e dunque anche un SGSL (sistema di gestione della sicurezza sul lavoro) – significa adottare una struttura decisionale e operativa relativamente rigida che deve però modellarsi sull'organizzazione. Un SGSL si innesta sul sistema di "regole" già esistenti, sovrapponendovi le sue proprie (procedure, istruzioni operative, ecc.) e sostanzialmente integrandole con nuovi obiettivi.

Sistematizzare la gestione (della qualità, dell'ambiente, della sicurezza) significa prima di tutto agire sulla gestione dell'organizzazione e dunque, alla fin fine, dell'uomo.

Si tenterà qui di esaminare brevemente cosa comporti la gestione del cosiddetto "fattore umano" e quali modelli di analisi e management siano più appropriati per comprendere ed utilizzare al meglio i complessi meccanismi che caratterizzano l'elemento uomo, evidenziando gli aspetti che maggiormente possono influire sulla performance del sistema e più in generale dell'organizzazione.

1. Il SGSL e l'organizzazione

Il criterio che definisce l'organizzazione è dato dagli obiettivi che essa si dà: in base agli obiettivi – che per quanto riguarda la salute e sicurezza dei luoghi di lavoro sono riassunti nella politica del SGSL, ove vengono dichiarate la **vision** e la **mission** – vengono decisi i processi e le risorse necessarie per attuarli, individuando quindi le diverse competenze e responsabilità.

Man mano che si scende nelle parti più specifiche del SGSL, l'importanza della dinamica dei ruoli all'interno dell'organizzazione è sempre più evidente: la definizione di una procedura formalizzata implica lo studio dei dettagli operativi e l'individuazione di un sistema di responsabilità e deleghe.

Una chiara definizione ed un efficace mantenimento dei ruoli agevola la conservazione dei rapporti, facilita il raggiungimento degli obiettivi ed in definitiva garantisce il buon funzionamento dell'organizzazione.

Non è un caso che il decreto legislativo 81/08 all'articolo 28 comma 2, lettera a) obblighi esplicitamente il datore di lavoro ad individuare i ruoli dell'organizzazione aziendale che debbono provvedere all'attuazione delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza.

Uno dei punti di forza – ed al tempo stesso un limite – dei SGSL è che essi propongono uno schema di tipo top-down, dal momento che deve essere l'alta direzione che elabora la politica, adotta il manuale e "cala" regole, procedure, istruzioni operative sull'organizzazione che le deve recepire.

È dunque senz'altro vero che il **commitment** dell'alta direzione è la chiave di volta di un sistema di gestione vivo e funzionante, ma è altrettanto innegabile che le risorse umane (ovvero l'organizzazione tutta) sono il "motore" del sistema, non relegabili al ruolo di meri esecutori.

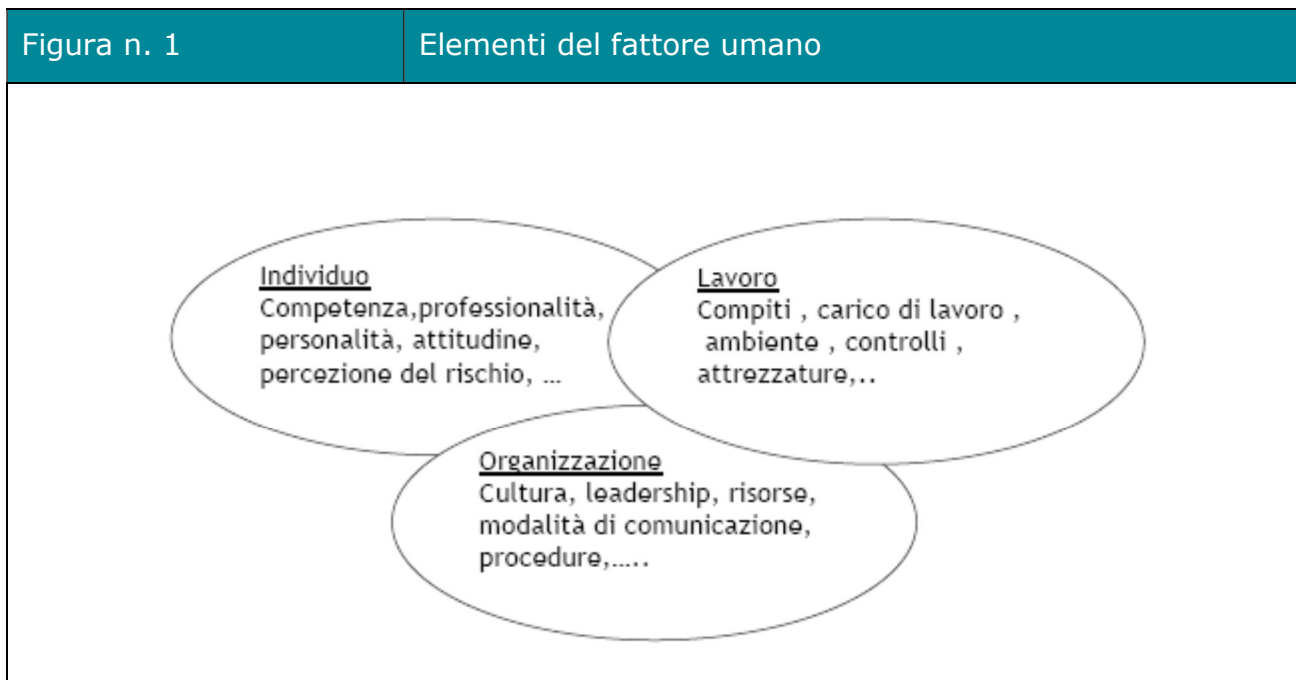
La centralità del fattore umano viene enfatizzata non solo dagli studi più recenti nel campo del Performance Management e dalla normativa italiana ed europea ma scaturisce anche da un'attenta analisi del modello strutturale dei sistemi di gestione. Coinvolgimento, partecipazione, consapevolezza, formazione sono tutti elementi essenziali sia delle BS OHSAS 18001:2007 che delle linee guida Uni-Inail e delle loro molteplici versioni applicative (Linee di indirizzo SGI – AE per le aziende del settore energia, Linee di indirizzo SGSL-MPI, eccetera). Tale approccio è stato mantenuto e anzi ampliato nella norma UNI ISO 45001 di recente emanazione, che include anche nuovi aspetti quali la comprensione dell'organizzazione e del suo contesto e la comprensione dei bisogni e delle aspettative dei lavoratori e delle altre parti interessate.

2. Il fattore umano

Nel termine "fattore umano" vengono inglobati molteplici aspetti di studio e vale senz'altro la pena di ricordare che negli Stati Uniti il termine "human factor" viene estesamente utilizzato per individuare la disciplina che nel resto del mondo è nota come ergonomics o ergonomia, secondo la definizione della International Ergonomics Association: "l'ergonomia (o scienza del fattore umano) è la disciplina scientifica che concerne lo studio delle interazioni tra essere umano e gli altri elementi di un sistema, e la professione che applica teorie, principi, dati e metodi per progettare allo scopo di migliorare il benessere umano e le prestazioni del sistema."

Tale identità tra la "scienza del lavoro" e la scienza del "fattore umano" è già di per sé illuminante. Nuovi termini e campi di applicazioni correlati al fattore umano vengono costantemente generati dal mondo scientifico e del lavoro, e ciò è tanto più sorprendente se si pensa che i primi studi sulla materia datano agli inizi del '900 ad opera di Taylor, Gilbreth & Gilbreth, Mayo.

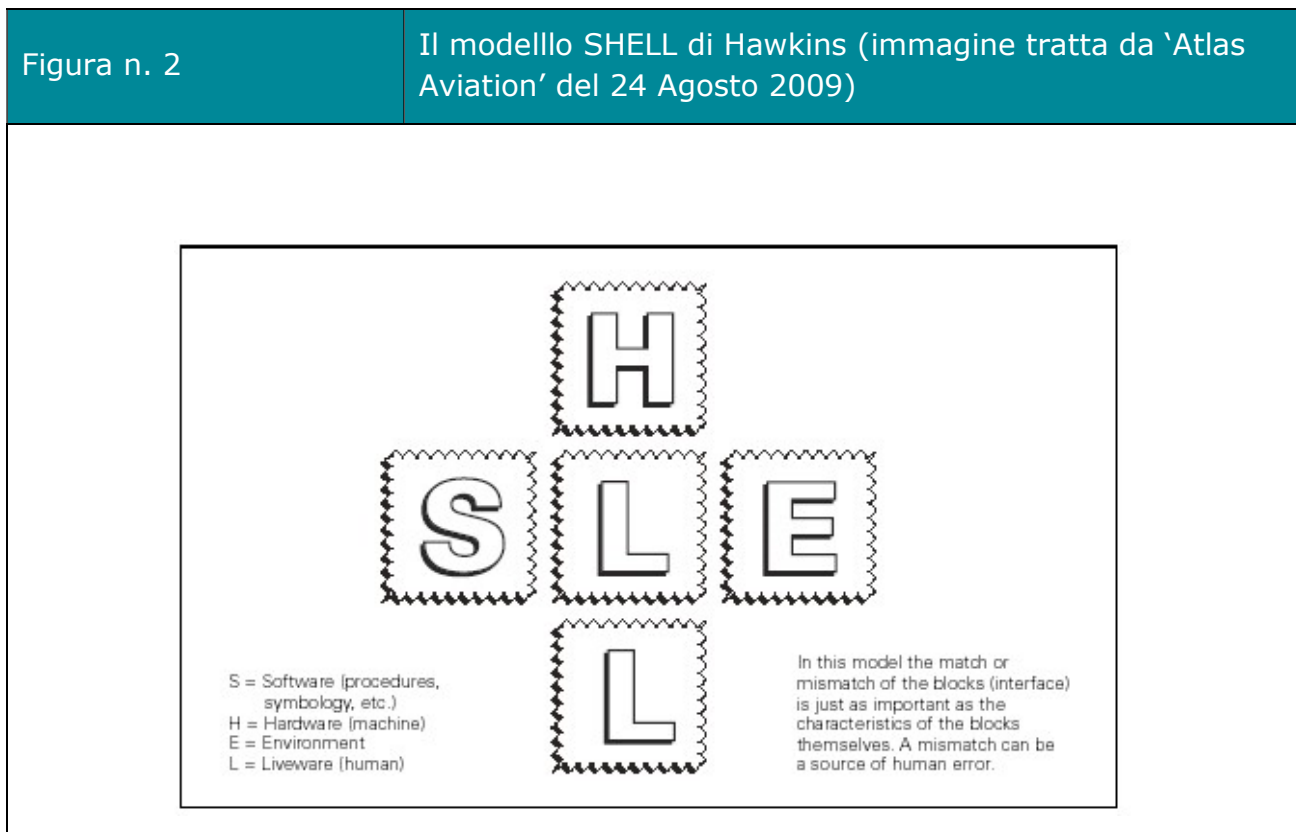
Il fattore umano si riferisce (vedi figura n. 1) a quegli elementi quali Lavoro, organizzazione ed individuo che hanno influenza sul comportamento e dunque conseguenze sugli obiettivi dell'organizzazione.



L'obiettivo primario dell'approccio "fattore umano" è il miglioramento del livello di affidabilità dell'operatore e più in generale del sistema all'interno del quale il singolo lavoratore opera, tenendo conto della complessità di tutti gli elementi con i quali egli si deve interfacciare. Ciò implica evidentemente la tendenza a minimizzare la presenza di errori: le più dirette applicazioni connesse agli studi sul fattore umano analizzano infatti l'errore umano, inteso come squilibrio tra le componenti del sistema "uomo-macchina-ambiente" che provoca un abbassamento dell'affidabilità dell'intero sistema (anche se le singole componenti mantengono elevata affidabilità).

La necessità di approfondire lo studio dell'errore umano nasce nel settore aeronautico con lo scopo di massimizzare la sicurezza del volo: fondamentali sono i lavori di Reason e Rasmussen sulla modellizzazione degli errori e la schematizzazione delle modalità di accadimento.

È però su un altro modello di analisi degli errori che ci si vuole qui soffermare: il noto modello SHEL elaborato da Edwards nel 1972 e modificato in SHEL(L) da Hawkins: esso aiuta a comprendere le relazioni tra il fattore umano ed il resto del sistema in cui esso si trova ad operare, come illustrato in figura n. 2.



Il modello SHELL opera analizzando le interfacce tra le diverse componenti dell'organizzazione, ovvero:

S: idee, procedure, prassi, regolamenti, norme

H: attrezzature, impianti, macchine

E: ambiente di lavoro, non solo dal punto di vista fisico, ma anche sociale

L: le persone, alla base o meglio al centro del sistema.

Il fattore umano è il punto di partenza per ogni ragionamento sulle modalità di gestione dei vari aspetti dell'organizzazione, partendo dalle interfacce, che volutamente sono rappresentate con confini irregolari: l'elemento umano presenta performance e limiti variabili all'interno dell'organizzazione e sono dunque gli altri "blocchi" che devono adattarsi a questo componente centrale, modellandosi sui limiti, sulle sue esigenze e sulle capacità per evitare stress e cali di performance. In particolare il modello attribuisce importanza ai seguenti aspetti:

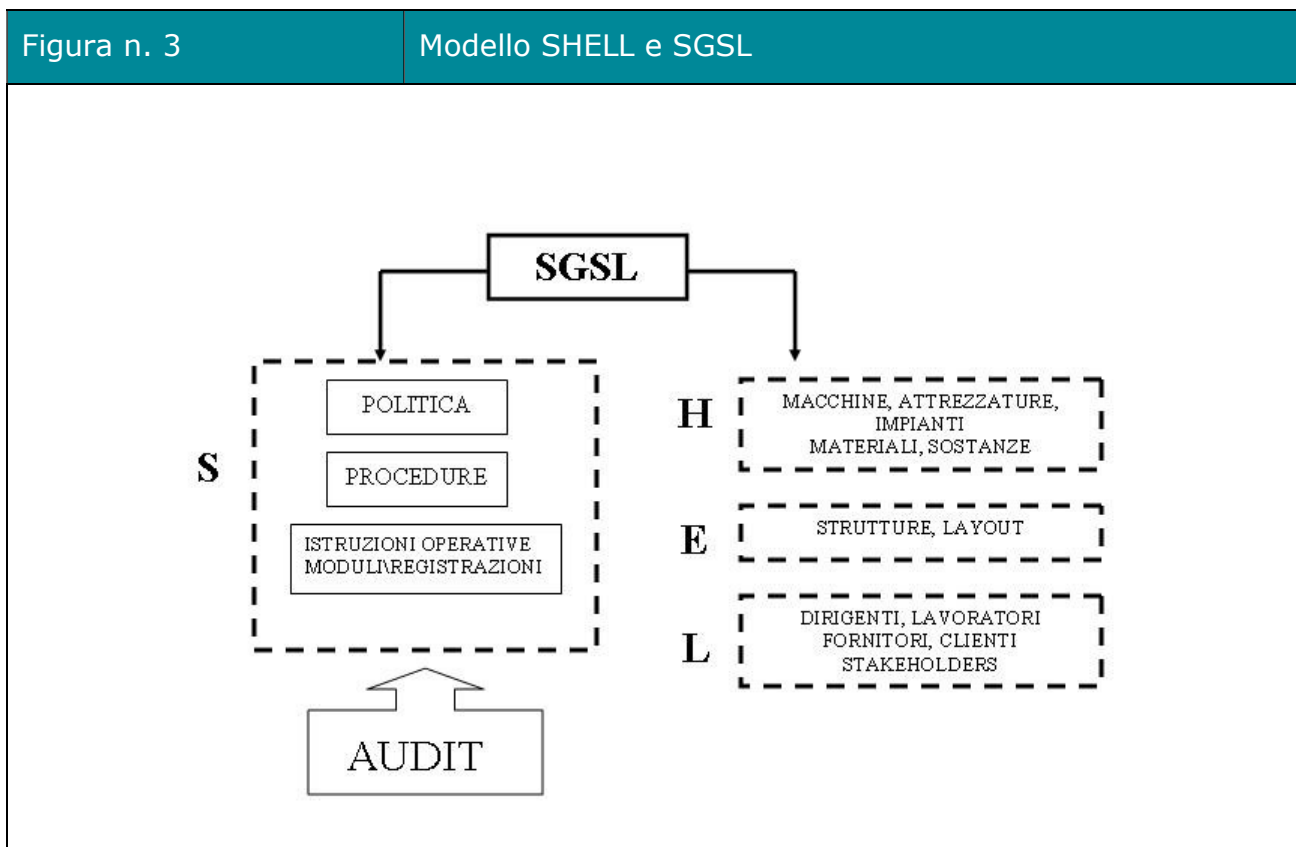
- Interfaccia S-L: cattiva interpretazione delle procedure, manuali non chiari, checklist non esaustive, complessità in generale o mancato collaudo delle "norme"
- Interfaccia H-L: mancanza di utensili, strumenti inappropriati
- Interfaccia E-L: ambiente di lavoro non adeguato
- Interfaccia L-L: mancanza di personale, supervisori, supporto, problemi di comunicazione e rapporti interpersonali.

Si noti che il modello non prende in considerazione le interfacce che escludono la componente umana. L'interfaccia tra la persona (L) e le procedure (S) è critico: il lavoratore deve capire le idee per poterle applicare. Ma è l'interfaccia L-L quella che interessa maggiormente: l'individuo si deve relazionare con le altre risorse umane, che loro volta devono capire e condividere le idee e le regole.

Occorre dunque, prima di intraprendere ogni azione o progetto che agisca sul "sistema" organizzazione, effettuare un'accurata analisi del gruppo sociale, capire come si creano le dinamiche, chi siano le figure di riferimento del "liveware" (capi carismatici, leader "de facto", ecc.), quali siano i reali obiettivi (molto spesso quelli non detti, non ufficializzati) dell'organizzazione: in definitiva il modello SHELL, sviluppato in origine per l'analisi degli incidenti, può anche essere utilizzato per effettuare un'analisi ergonomica dell'organizzazione sulla quale si vuole innestare un SGSL.

Questo perché il modello propone un approccio sistemico completo, prendendo in considerazione sia gli errori attivi che quelli latenti e considerando che l'elemento uomo è raramente, per non dire mai, la sola causa di un incidente (Wiegmann & Shappell): occorre tener conto di tutta una serie di fattori contestuali correlati al compito che interagiscono con l'operatore influenzandone la performance: il modello.

La figura n. 3 schematizza un'interpretazione dei possibili rapporti esistenti tra gli elementi di un SGSL ed il modello SHELL, mostrando come quest'ultimo possa fungere da chiave interpretativa nella fase di implementazione del sistema di gestione.



3. Aspetti della gestione del fattore umano

Come si è già detto, alcuni elementi di un SGSL coinvolgono direttamente le risorse umane: competenza, motivazione, consapevolezza e soprattutto il commitment della direzione; si è anche visto che tutti gli altri elementi del Sistema devono comunque "passare" attraverso l'interfaccia con il liveware. In definitiva, senza una appropriata e "scientifica" gestione del fattore umano non è possibile implementare e mantenere un SGSL in una qualsiasi organizzazione. Occorre dunque creare il cosiddetto "ambiente di controllo", ovvero un clima interno rivolto alla condivisione di criteri-guida dei comportamenti verso prassi e procedure sicure.

Numerosi sono gli strumenti a disposizione per ottenere tale scopo: dalla classica formazione (frontale oppure con metodo "training on the job") alle tecniche di psicologia del gruppo (coaching, team building, performance training, ecc.). Non va trascurata l'importanza della comunicazione, che in una organizzazione strutturata gerarchicamente deve includere procedure per favorire il dialogo tra "chi può ma non conosce" (direzione) e "chi conosce ma non può" (i lavoratori).

Le diverse modalità di approccio alle relazioni con gli altri sono l'oggetto di studio della disciplina nota come programmazione neuro linguistica (PNL): "...lo studio dell'esperienza soggettiva" secondo uno dei suoi fondatori, Richard Bandler. L'utilizzo dei principi e dei metodi della PNL trova sempre più spesso applicazione in ambito aziendale sulla comunicazione, sulla leadership e sulle capacità di lavoro di gruppo.

Vanno infine menzionate le scoperte di Goleman sull'intelligenza emotiva e le sue ripercussioni nei rapporti sociali.

Una non corretta gestione degli aspetti legati al fattore umano porta sovente a fenomeni di disequilibrio psicologico sociale all'interno dell'organizzazione: l'influenza - ad esempio - dello stress lavoro-correlato sulle performance di sicurezza sono state recentemente studiate e normate dal decreto legislativo 81/08 all'articolo 28 comma 1-bis.

4. Il comportamento

Una branca particolare delle discipline di gestione del fattore umano è rappresentata dal behavioral management, ovvero la gestione dei comportamenti (si veda anche il pdf di approfondimento "Analisi e gestione dei comportamenti di sicurezza" nell'area tematica Conoscere il rischio-Fattore umano sul sito www.inail.it). Il comportamento è ciò che sta alla base di ogni azione: le metodiche di gestione del comportamento agiscono secondo un ben definito protocollo, ovvero attraverso registrazioni / istruzioni / riscontri e feedback. Secondo la behavioral based safety (BBS) l'efficacia dell'azione preventiva è legata alla valutazione oggettiva del comportamento, inteso come evento osservabile, misurabile, conteggiabile e riproducibile.

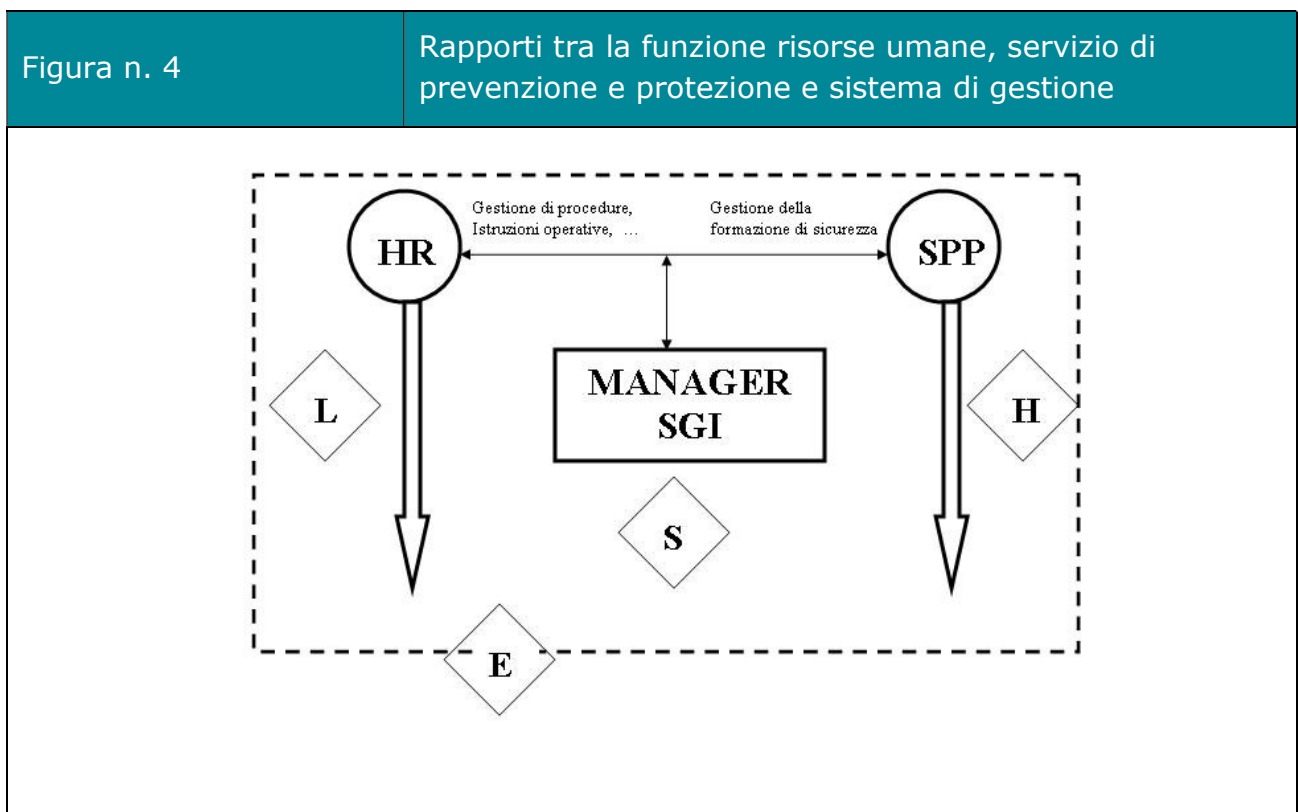
Il punto di partenza di un protocollo BBS è l'assessment iniziale dei comportamenti, che consiste in pratica di una serie di osservazioni, ovvero di audit comportamentali: è evidente la possibile integrazione di questa attività all'interno di un SGSL. La cultura dell'audit è infatti parte integrante di ogni sistema di gestione: è un momento di

verifica dei processi e di analisi dei comportamenti, per capire la logica progettuale che sta dietro ai processi. È bene ricordare che in un sistema di gestione correttamente implementato devono essere disponibili competenze specifiche per diversi tipi di auditing: tecnici ma anche prettamente psicologici e comunicativi.

5. Il ruolo della funzione "risorse umane" nella gestione della sicurezza

È evidente, a fronte di quanto sinora esposto, l'importanza di chi professionalmente si occupa della gestione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione. Intervenire sulla formazione, sul coinvolgimento e la motivazione e sulla consapevolezza della struttura "risorse umane" è il primo passo da compiere in fase di implementazione di un SGSL: la differenza tra le norme della serie ISO e le BS OHSAS (e anche le UNI INAIL) sta proprio nella partecipazione delle risorse umane.

I rapporti funzionali tra le diverse strutture che a differenti livelli agiscono sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro sono schematizzati, ancora una volta partendo dal modello SHELL, in figura n. 4: mentre la funzione human resources è specificamente preposta a gestire il personale (il blocco L del modello) sotto tutti i punti di vista (carriera, pagamenti, spostamenti del personale, formazione, ecc.), il servizio di prevenzione e protezione deve sovrintendere a tutti gli aspetti di sicurezza all'interno dell'organizzazione, che comprendono naturalmente attrezzature, impianti e sostanze (il blocco H) ma anche il personale L, per quel che attiene alle tematiche di SSL (ad esempio la formazione) e dunque deve rapportarsi in maniera collaborativa con la funzione HR.



Il ruolo del manager del sistema di gestione (della qualità, dell'ambiente, della sicurezza o tutti e tre: sistema di gestione integrato) dovrebbe essere quello di mettere in procedura tali rapporti funzionali e far sì che operino in maniera ottimale, fornendo gli strumenti operativi e le regole (il blocco S) per formalizzare i rapporti tra i diversi 'blocchi' del modello SHELL. Il SGSL dovrebbe fornire la guida per far sì che la funzione 'risorse umane' dell'organizzazione, da semplice gestore 'burocratico' di un elemento cruciale quale è il liveware, ne diventi (in sinergia con SPP e manager SGI) la cabina di regia e coordinamento per il buon funzionamento delle interfacce tra L e SHELL.

Nello schema proposto in figura n. 4, l'ambiente di lavoro E è molto più che una semplice interfaccia: è il 'contenitore' che racchiude sia fisicamente che socialmente tutti i rapporti esistenti, le procedure, i comportamenti all'interno dell'organizzazione.

6. Conclusioni

Il ruolo dell'elemento umano nell'implementazione e mantenimento di un SGSL è cruciale: numerosi sono gli strumenti di analisi e gestione a disposizione per ottimizzare la gestione del fattore umano.

La prima attenzione di chi implementa il sistema di gestione, dopo aver adeguatamente reso partecipe la direzione, che con il suo impegno garantirà il buon funzionamento del sistema, dovrà essere rivolta al coinvolgimento della funzione risorse umane (sovente denominata "ufficio personale"): solo l'adeguato training e coinvolgimento di questa importante funzione dell'organizzazione potrà consentire un corretto avvio di un sistema che abbia per obiettivo il miglioramento continuo degli standard di salute e sicurezza sul lavoro.

Bibliografia

- BANDLER R., GRINDER J., 1979. Frogs into Princes: neuro linguistic programming, Real People Press (ISBN: 97818708450389)
- BARONE D., 2010. L'importanza del fattore umano nella prevenzione degli infortuni e degli incidenti rilevanti, Workshop "Sicurezza sul lavoro e sicurezza di processo: I fattori di gestione e le buone pratiche", Federchimica Milano
- BORGHETTO R., 2011. L'integrazione necessaria tra SGSL e B-BS, Atti 5° congresso europeo sulla behavior-based safety, Milano
- CLERICI P., GUERCIO A., TODARO N., 2009. Il fattore umano: tecniche di analisi, soluzioni, prospettive, Atti 6° seminario professionisti Contarp INAIL
- EDWARDS E., 1972. Man and machine: Systems for safety - British Airline Pilots Associations Technical Symposium, (Pagg. 21-36). British Airline Pilots Associations, London
- GOLEMAN D., 2002. Intelligenza emotiva, BUR Biblioteca Universale Rizzoli (ISBN: 9788817112994)

- HAWKINS F.H., ORLADY H.W., 1993. Human factors in flight. Avebury Technical (2nd ed., ISBN: 9780291397386)
- MCSWEEN T. E. a cura di TOSOLIN F., BACCHETTA A., 2008. Scienza & Sicurezza sul lavoro: costruire comportamenti per ottenere risultati, AARBA (ISBN: 9788896007013)
- RASMUSSEN J., 1983. Skills, rules, and knowledge: Signals, signs, and symbols and other distinctions in human performance models. IEE transactions on systems, man and cybernetics, vol. smc 13, n° 3
- REASON J., 2000. Human Error: Models and Management. BMJ, pagg. 320:768
- WIEGMANN D.A., SHAPPELL S.A., 2016. A human error approach to aviation accident analysis: the human factors analysis and classification system. Routledge (ISBN: 9780754618737)

Per ulteriori approfondimenti

- IEA Council, 2000 – <http://www.iea.cc>

18 aprile 2019

Conoscere il rischio

Nella sezione Conoscere il rischio del portale Inail, la Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (Contarp) mette a disposizione prodotti e approfondimenti normativi e tecnici sul rischio professionale, come primo passo per la prevenzione di infortuni e malattie professionali e la protezione dei lavoratori. La Contarp è la struttura tecnica dell’Inail dedicata alla valutazione del rischio professionale e alla promozione di interventi di sostegno ad aziende e lavoratori in materia di prevenzione.

Per informazioni

contarp@inail.it