

Focus

LE DUE VIE PER LA SICUREZZA IN AZIENDA

L'emergenza chiama, i consulenti rispondono

Il 25% delle imprese chiede assistenza per la safety strategy

di Matteo Barone

Cinque persone muoiono ogni giorno in Italia per infortuni sul lavoro e meno di uno di questi cinque incidenti mortali viene attribuito a cause diverse da disattenzioni o errori delle imprese o degli stessi infortunati.

Gli incidenti sul lavoro nel nostro paese sono circa 875mila l'anno (il 90% di questi nell'industria e nei servizi) e i costi sociali del fenomeno assommano a oltre 45 miliardi di euro. Una recente ricerca Osha, l'agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, indica che il 45% degli italiani pensa che i rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro siano peggiorati negli ultimi cinque anni, mentre il 70% pensa addirittura che la crisi economica abbia peggiorato questa già preoccupante situazione.

È peraltro riscontrato sul campo che un approccio di politica aziendale improntato al rigoroso rispetto della normativa, di natura prevalentemente tecnica, non è affatto sufficiente al raggiungimento di risultati efficaci, a cominciare dalla diminuzione del numero di infortuni. Questo pur in presenza di un frequente richiamo sul tema da parte delle istituzioni e di una crescente attenzione da parte dell'opinione pubblica, dei sindacati, delle imprese e delle istituzioni.

Una svolta culturale

La sola risposta sensata a questa emergenza nazionale, è che occorre influire soprattutto sulla cultura, sulla mentalità e sui comportamenti di tutte le persone in azienda, a partire proprio dalla sua leadership. Qualche cosa si comincia a intravedere: alcune aziende (ad esempio Enel, Tenaris, Fiat, Italcementi) svolgono opera di sensibilizzazione dei quadri dirigenti verso il tema della cultura della sicurezza e, talvolta, arrivano perfino a collocare la questione fra le priorità strategiche. Forse questo accade anche perché la qualità degli investimenti in cultura della sicurezza inizia ad assumere rilievo nella valutazione della sostenibilità e nella responsabilità sociale delle imprese anche da parte degli analisti finanziari. Da qualche tempo, ad esempio, il Dow Jones Sustainability Index cita la cultura della sicurezza dell'impresa fra gli

indicatori più rilevanti per valutarne la responsabilità.

Alcune grandi multinazionali come Dupont o 3M, sviluppano un'offerta di servizi e di consulenza orientata, almeno in parte, alla sensibilizzazione, alla creazione e alla condivisione di una cultura della sicurezza nel management e nei quadri dirigenti. Così si assiste oggi anche a un risveglio di offerta da parte della consulenza di direzione, che fino a pochi anni fa considerava la sicurezza sul lavoro un settore poco interessante poiché le aziende la interpretavano in larga parte come mera applicazione delle normative.

Il ruolo della consulenza

La consulenza propone oggi alle leadership la sicurezza co-

UN ALLARME NAZIONALE

Ogni giorno in Italia muoiono cinque persone per infortuni sul lavoro: nei settori industria e servizi il 90% delle vittime

ESPERTI IN AIUTO

L'intervento degli specialisti si sviluppa in tre momenti: analisi e ascolto, stesura del piano operativo e sua implementazione

me tema prioritario per la definizione, la condivisione e l'articolazione operativa di politiche che, tenendo ben conto dei tratti culturali specifici di ciascuna organizzazione, integrino il classico e tradizionale approccio ispirato al controllo e alla sanzione, con un approccio di maggiore motivazione e coinvolgimento del singolo, dei gruppi e dell'insieme. Uno studio recente condotto per la 3M indica che il 25% delle imprese italiane medie e grandi mostrano un certo interesse verso una consulenza e assistenza direzionale per il supporto alla definizione e attuazione di una cultura della sicurezza. In particolare, quello studio indica in circa 125 milioni di euro il potenziale annuo attuale di domanda di consulenza di direzione alla cultura della sicurezza.

Se, fino a pochissimo tempo fa l'interlocutore naturale dei consulenti esterni su questo tema era il responsabile della sicurezza, solitamente collocato all'interno della direzione delle risorse umane, oggi non solo la direzione delle risorse umane è direttamente e personalmente coinvolta nella questione, ma sovente è anche accompagnata dalla responsabilità sociale e dalla comunicazione, quando l'intera materia non viene addirittura avocata direttamente dal ceo.

L'offerta di mercato

L'offerta di consulenza si declina in tre segmenti: sono circa cinquemila, e sparse sul territorio, le organizzazioni che offrono consulenza, prevalentemente tecnica, nell'applicazione della normativa. Sono poi una decina le società che offrono processi di certificazione alle circa 1.500 imprese che la richiedono annualmente. Si contano invece sulle dita di una mano le società di management consulting che propongono un approccio integrale verso la cultura della sicurezza. Il percorso di un intervento consulenziale accompagna l'impresa verso una gestione responsabile della sicurezza, caratterizzata da un esplicito riconoscimento da parte del vertice che la questione costituisce un valore portante della cultura aziendale, peraltro imperniata su un'autonomia e proattiva gestione dei fattori di rischio, e dove sia ampiamente diffusa e distribuita la responsabilità della prevenzione.

Ovviamente, le responsabilità specifiche sono attribuite principalmente alle figure tecniche e questo implica l'adozione di appositi sistemi funzionali per l'attuazione delle politiche definite; il pieno rispetto delle regole e delle procedure; e un costante monitoraggio delle dinamiche dei comportamenti non conformi. Ma, in questa fattispecie, tutto il management viene coinvolto nel controllo e nella prevenzione degli incidenti, attraverso un consapevole e programmato progetto di cambiamento culturale.

Normalmente, il modello di intervento si sviluppa in almeno tre momenti. Una prima fase di analisi e di ascolto, a sua volta

suddivisa in cinque passaggi: una seconda fase di definizione di un piano per una nuova sicurezza; una terza fase di accompagnamento eventuale nell'implementazione operativa del piano. Quest'ultima si svolge attraverso l'introduzione di meccanismi favorevoli al cambiamento culturale (ad esempio task force dedicate), la formazione per attivare i capi come esempi e diffusori della nuova cultura condivisa, il marketing interno dei fondamentali della nuova cultura condivisa, l'ascolto, il coinvolgimento e la motivazione dei singoli ai nuovi comportamenti condivisi e l'attenzione ai dipendenti per renderli protagonisti della nuova cultura condivisa.

L'autore è senior consultant di Methodos, società di consulenza in change management

© RIPRODUZIONE RISERVATA