

“Il ruolo del Responsabile del servizio di prevenzione nel nuovo scenario dell’economia”.

Di Dario Russignaga, RSPP Gruppo IntesaSanPaolo

Le trasformazioni avvenute nel mondo del lavoro e le modifiche conseguentemente introdotte nel sistema giuridico che disciplina le condizioni di lavoro richiedono delle riflessioni generali sull’argomento “valutazione del rischio”.

La portata delle trasformazioni avvenute negli ultimi venti anni è stata tale da comportare la necessità di una profonda “innovazione” nelle metodologie di analisi, nelle prassi gestionali e nelle normative della medicina e della igiene del lavoro. Siamo in presenza di un nuovo “paradigma scientifico e normativo” della prevenzione.

La nascita di questo paradigma vede un ruolo decisivo del settore terziario che è stato investito di un profondo e diffuso processo di trasformazione con un’innovazione nella organizzazione e nei processi di lavoro che è stata conosciuta con il nome di “new economy”, una economia dove non si producono beni materiali, ma servizi.

Lo scenario in cui ci muoviamo ha visto la nascita dell’economia delle reti, la progressiva dematerializzazione dei beni e dello stesso supporto dei beni, la perdita di importanza del capitale fisico, l’ascesa del patrimonio immateriale, la trasformazione dei beni in servizi, lo spostamento dall’ottica della produzione a quella del marketing. Tutti questi sono stati elementi della radicale trasformazione ancora in atto nell’economia globale, nella organizzazione delle imprese, nei processi di lavoro e quindi nelle condizioni di salute e sicurezza.

Un processo riorganizzativo spinto dalla crescente competitività, da un nuovo quadro dei rapporti internazionali, dalla necessità di intensificazione del meccanismo di estrazione del valore sia in “profondità” verticale sia in estensione orizzontale nel processo di produzione dei beni/servizi. Processo che è stato intensificato e reso manifesto dalla crisi finanziaria degli ultimi 3 anni.

Questo nuovo processo di produzione ha profondamente sconvolto il modello classico di “luogo di lavoro” che era inteso, solo ed esclusivamente, come un

sistema di ambienti-impianti-macchine-attrezzature che insistevano nella sfera soggettiva dell'imprenditore.

Il dispiegarsi del nuovo contesto dell'azione e dello spazio economico è stato reso possibile dalla diffusione e dalle capacità di utilizzo di ***un'infrastruttura digitale basata sulle reti*** e da un nuovo modello socio-economico le cui principali caratteristiche si possono come sotto sintetizzare:

1. **Globalizzazione:** le organizzazioni operano e comunque sono condizionate da fenomeni che avvengono a livello planetario, ormai unico campo di riferimento dell'azione economica. I centri decisionali e la distribuzione delle funzioni e di pezzi del ciclo produttivo sono dislocati in diverse nazioni. Con tutto quello che ne consegue in riferimento ai centri di responsabilità e di competenza in ambito di prevenzione, e con tutte le connesse implicazioni giuridiche.
2. **Innovazione dei modelli organizzativi.** Nuove modalità di erogazione del lavoro basate sulla flessibilità spaziale, temporale e di rapporti tra i soggetti hanno sostituito progressivamente sia fette del lavoro dipendente tradizionale - con vincoli di orario e di localizzazione spaziale negli ambiente dell'impresa - sia i rapporti con i fornitori i consulenti ed infine con gli stessi clienti finali. Le forme di lavoro temporaneo, il lavoro a domicilio, il telelavoro, hanno prodotto una progressiva trasformazione del rapporto di lavoro in una sorta di rapporto di "consulenza", da un rapporto di lavoro dipendente verso forme quasi assimilabili al lavoro autonomo, dai contratti collettivi a contratti sempre più "personalizzati" con l'idea di trasformare ognuno in "imprenditore di se stesso". Il nuovo mercato del lavoro con l'ampliamento continuo e sempre più esteso dell'outsourcing - che ha visto l'esternalizzazione di un numero sempre crescente di funzioni prima interne all'azienda e di spezzoni del ciclo produttivo - hanno creato nuove modalità di "coordinamento" dei fattori produttivi nella creazione del valore. Le imprese hanno costruito nuove catene del valore collegando la propria attività con quelle di altre aziende, di fornitori, di consulenti, di prestatori d'opera -in tutte le varie e flessibili configurazioni sia sotto i profili del tempo che dello spazio e del rapporto

con il ciclo produttivo - hanno creato una rete di imprese e di persone, un reticolo complesso di rapporti e relazioni. L'impresa tradizionale come entità autonoma e chiaramente delimitata sia nello spazio che nel tempo, viene sostituita da una rete di imprese, di lavoratori, consulenti, fornitori, partner con attività sempre più integrate. Inoltre il sempre crescente accorciamento del ciclo di vita dei prodotti-servizi, abbinato alla continua innovazione (definita come economia di velocità) comporta continue modifiche organizzative della e delle aziende che vedono rivoluzionare, con cicli sempre più brevi, i propri organigrammi e modelli di struttura e quindi le condizioni e modalità di erogazione del lavoro e quindi le condizioni prevenzionistiche. Si sono sviluppati negli ultimi anni sistemi articolati e complessi nell'organizzazione del lavoro che sono apparsi indirizzati - per usare un termine in voga - verso il perfezionamento della c.d. "azienda virtuale". In una siffatta realtà esiste da un lato la possibilità di mettere in collegamento clientela e dipendenti attraverso canali informatici, razionalizzando ed agevolando la fruibilità dei servizi; dall'altro lato si riduce non poco l'onere economico gravante sulle aziende per la costruzione ed il mantenimento di edifici e strutture produttive, in quanto viene previsto che il lavoratore svolga la propria attività presso dipendenze autonome rispetto alla specifica realtà dell'impresa.

- 3. Innovazione tecnologica.** La rete internet (o intranet all'interno dell'azienda) è l'infrastruttura sulla quale si è realizzata, a ritmi sempre più rapidi, la globalizzazione dell'economia, eliminando vincoli di distanze, di tempo, di mercati e delle stesse dimensioni e localizzazioni d'impresa, creando uno scenario complesso e dinamico. Si parla ormai non più di tecnologie informatiche, ma di tecnologie "*relazionali*" che sono diventate, non più o non solo, strumento di gestione dell'informazione, ma strumento di relazione. Nuovi sistemi software abbinati alle nuove tecnologie delle telecomunicazioni, con una sempre crescente velocità delle connessioni e un continuo abbattimento dei costi relativi, consentono di stabilire reticoli complessi di relazioni: reti intranet e internet, telefonia cellulare con tutti i servizi annessi, posta

elettronica, videoconferenze, servizi on line, ipad, e-commerce ampliano la sfera della attività, dei luoghi di lavoro, della singola azienda, del singolo tempo di lavoro dilatandone gli spazi fino all'abitazione ed al tempo di vita di ciascuno. Lavoriamo in macchina, camminando, in metrò, dai clienti, a casa. Quale è allora il nostro luogo di lavoro? Quale è il nostro tempo di lavoro.

Questo tipo di approccio reticolare all'attività di impresa comporta grandi ripercussioni di carattere gestionale del sistema di sicurezza

Dove inizia e dove finisce l'azienda? Chi è il datore di lavoro? Dove è il luogo di lavoro? Come si sviluppa il processo di lavoro, distribuito magari in centinaia o anche migliaia di unità operative di piccole dimensioni sparse per l'Italia o anche all'estero. Diventa difficile definire sia gli stessi lavoratori che le stesse sedi fisiche, con le diverse forme di assetto proprietario, attuate attraverso la cessione e l'uso con una serie di scatole societarie in quelle forme definite di leasing-back, con le diverse forme di gestione attraverso forme di facility management tramite società di real estate. Tutto questo va a creare un quadro di rapporti più complesso dove i confini sono sempre più labili .

Siamo quindi in presenza di una profonda trasformazione del mondo produttivo che ha comportato la rottura spaziale, economica e normativa dei confini e della descrizione dell'azienda e del processo di lavoro. Azienda e processo di lavoro che, in sintesi, tende ad inglobare, a monte i fornitori di beni/servizi ed a valle gli stessi utenti/clienti/consumatori: un'azienda-rete. Ma non solo: un sistema azienda che tende ad articolarsi, a dispiegarsi ed ad "inglobare" la società, il territorio, l'ambiente.

Il luogo di lavoro che era, fondamentalmente, la "fabbrica" o l'ufficio puntuale è ormai la "rete".

Un nuovo termine ha cercato di definire questa economia: "*smaterializzazione*". Smaterializzazione della proprietà e del denaro, smaterializzazione del luogo di lavoro con la drastica riconfigurazione e riduzione degli immobili, dello spazio

di lavoro e degli uffici resa possibile dalla delocalizzazione del lavoro non manuale Smaterializzazione del capitale fisico costituito da stabilimenti, edifici, impianti, macchine, attrezzature.

Un modello *che procede verso la cosiddetta organizzazione cellulare o networked organization* integrate fra di loro attraverso sistemi informativi che assicurano “il flusso in termini di decentramento e cultura aziendale condivisa in modo che la loro somma – il loro integrale – possa dar luogo ad una macro-società, ad una macro-impresa.”

Pensiamo alle stesse assicurazioni, alle aziende finanziarie ed ai promotori di prodotti finanziari.

Questo tipo di approccio reticolare all’attività di impresa comporta grandi ripercussioni di carattere gestionale del sistema di sicurezza

Come possiamo in questa progressiva “smaterializzazione” organizzare un sistema di gestione della salute e della sicurezza? Chi adempie agli obblighi di manutenzione, per esempio sulle macchine o sugli impianti? Come fare la formazione in questo intrico complesso?. Come gestire situazioni in cui abbiamo attrezzature in leasing, utilizzate da lavoratori interinali collegati con altri lavoratori a domicilio, accanto a consulenti che operano in immobili gestiti da terzi? Tutto questo porta a nuove complessità, ad intrecci di responsabilità e competenze, a nuovi rischi, a nuove tipologie di danno –che hanno visto il riconoscimento legale quali il danno esistenziale, il danno biologico ecc.- la prevalenza di patologie, diverse rispetto a quelle del mondo industriale, sempre più connesse alla organizzazione del lavoro, all’ergonomia, all’ambiente indoor -“sindromi da edificio malato”-, della vista, quelle derivanti non dal movimento e dalla stanchezza fisica, ma all’opposto dalla staticità, dalla cosiddetta postura assisa-protratta. Per arrivare allo stress lavoro correlato.

Nuove situazioni la cui gestione comporta un sistema di gestione integrato strutturato anch’esso in una rete.

Va rivisto lo stesso concetto di sicurezza in una visione allargata che comprenda la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, la tutela dell’ambiente -perché anche esso *fa parte* dell’azienda- la tutela del patrimonio dell’azienda –non più solo beni materiali ma ora tanto più della sua

“*immagine*”- la tutela dei dati, tutela informatica e della privacy . Costruire quindi un sistema di gestione veramente integrato salute e sicurezza, qualità, ambiente.

Queste trasformazioni sono state oggetto di attenzione dagli organismi comunitari che si occupano della materia ponendosi l'obiettivo di essere “l'economia della conoscenza più competitiva del mondo”.

A tale proposito, appare utile sottolineare come i processi di integrazione comunitaria e la crescente omogeneità dei modelli sopra ricordata sono il frutto di un processo di integrazione anche di tipo normativo soprattutto nel nostro settore. Le direttive dell'Unione Europea sono diventate un momento di legiferazione condizionante anche e soprattutto in relazione al sistema economico.

Ma la nuova ottica europea non è solo l'**obbligo normativo**, ma anche e forse soprattutto in questa fase, l'**adesione volontaria** che passa attraverso il riferimento a norme tecniche ed alla certificazione. La nuova ottica è quella della responsabilità sociale dell'impresa intesa come “*l'integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ambientali nelle strategie aziendali, nell'operatività quotidiana e nei rapporti con tutte le parti interessate (stakeholders)*”

Volontaria ma non meno pregnante.

Allora accanto alle sedi tradizionali e politiche le imprese maggiori e più interessate al mercato globale hanno costituito "tavoli" interregionali e mondiali dove, anche nel nostro settore, si incontrano per esercitare pressioni sui governi e sugli organismi di normazione internazionali. E' pertanto necessaria la visibilità e la presenza attiva nei consessi dove ci si confronta e si decidono le presenti e future regole della competizione internazionale.

La sicurezza dei prodotti e delle organizzazioni diventa elemento essenziale, l'organizzarsi in qualità costituisce un vantaggio competitivo, dove parte importante nella valutazione di affidabilità di una impresa gioca la presenza di sistemi di gestione della prevenzione e protezione, dove l'etica -e la salute degli uomini è questione di etica- deve essere considerata parte integrante del

comportamento economico ed elemento essenziale e anche vincente dell'economia in un'ottica di lunga durata.

La normativa italiana si è mossa in questa direzione con il Testo unico per "il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori (a prescindere dalle forme di contratto) **durante il lavoro**" e non più come prima **"sul luogo di lavoro"**. Ma la modifica più consistente e "concettuale" riguarda l'ampliamento della valutazione *dagli* ambienti ed attrezzature alle condizioni di gruppi omogenei di lavoratori (genere, età, provenienza) e, con la valutazione dello stress lavoro correlato alle condizioni soggettive.

Questo ampliamento dell'obbligo di valutazione anche ai rischi non generati direttamente dall'attività caratteristica dell'impresa e quindi non rientranti direttamente sotto il suo controllo organizzativo pone rilevanti aspetti anche giuridici soprattutto se si considera quella che sopra abbiamo definito come "azienda rete". Sotto questo profilo, l'impostazione normativa italiana consente solo in parte di affrontare organicamente tutti questi nuovi fenomeni, pur costituendo un buon strumento di base in quanto "norme a contenuto aperto". Queste norme fissano solo particolari obiettivi di tutela lasciando poi all'obbligato la scelta delle concrete misure da adottare in relazione ai progressi tecnologici e scientifici al fine di conseguirli, con l'intento di spostare sempre in avanti lo standard qualitativo adattandosi alla velocità del cambiamento e dell'innovazione.

La recente legislazione prevenzionistica contiene quindi **un metodo** con cui affrontare il problema della sicurezza del lavoro fondato sulla responsabilità dell'imprenditore e sui **principi della programmazione sistemica e dell'organizzazione scientifica dell'attività di prevenzione** affidata a soggetti qualificati ed esperti.

Questa evoluzione del mondo del lavoro e del sistema normativo non può però lasciare indenne la strumentazione di interpretazione scientifica e comporta la necessità di una revisione delle categorie e delle metodiche di analisi e valutazione del rischio. La nuova realtà del sistema economico caratterizzato dalla globalizzazione e dalla economia delle reti sottintende e presuppone un nuovo approccio concettuale, culturale e operativo con una rivisitazione dei sistemi di gestione e delle figure professionali della prevenzione.

Comporta una riflessione sui principi e sulle attività che hanno mirato ai processi, all'organizzazione aziendale dedicata alla valutazione e gestione del rischio, che le aziende hanno messo in atto per rispondere alle necessità di prevenzione e protezione con particolare riferimento :

- ✓ all'organizzazione
- ✓ agli attori ed alle loro relazioni
- ✓ agli strumenti (a partire dalla valutazione del rischio).

In questo scenario si colloca il problema delle figure professionali della sicurezza. Occorre un nuovo "manager" della sicurezza ovvero una figura che ha la capacità di organizzare e gestire un sistema di sicurezza capace di vivere e gestire efficacemente i processi ed i rapporti in rete, capace di gestire efficacemente le informazioni e la conoscenza. Solo in questo modo è possibile governare la complessità e la continua accelerazione dello sviluppo tecnologico ed organizzativo sopra descritta, restare vicini ai propri utenti/clienti valorizzare al meglio il patrimonio intellettuale posseduto dalle "risorse" umane, dalle persone.

In un periodo di crisi economica la *"concreta derivazione operativa dagli indirizzi generali di singoli obiettivi, la valutazione delle risorse necessarie, l'acquisizione e la combinazione delle stesse, l'individuazione di programmi e modalità operative adeguate, la capacità di promuovere e controllare la realizzazione dei programmi stessi, la verifica del risultato rispetto ai costi"*. Al nuovo responsabile della sicurezza è richiesta la "capacità di motivare, guidare, promuovere le risorse umane necessarie alla realizzazione dei programmi, sapendo generare in modo significativo la partecipazione ed il consenso di tutti i soggetti, in particolare in quelle attività che richiedono contributi di competenze personali elevate, o che siano sottoposte a processo di valutazione finale di portatori di interessi legittimi (i lavoratori), o Enti di controllo tradizionale (ASL, Ispettorati ecc) o di certificazione rispetto al buon esito delle attività stesse. Non per niente qualche autore ha parlato del periodo attuale in termini di "audit society", laddove ogni risultato viene analizzato in relazione alla sua capacità di generare soddisfazione e consenso nei destinatari del risultato stesso.

La nuova organizzazione dell'impresa e delle imprese, in gruppi, o altri rapporti complessi determina una profonda riconsiderazione dei ruoli e delle funzioni, dando minor peso alla gerarchia ed ai comportamenti connessi e accentuando l'importanza delle "capacità" di relazione, motivazione, comunicazione, integrazione e guida (social skills)

Nell'ambito di questa configurazione, le aziende sono costrette a ripetute reingegnerizzazioni dei processi produttivi e delle relative strutture organizzative con una continua rincorsa a posteriori da parte del sistema di prevenzione e protezione, se questo non è preparato a gestire l'innovazione ed il cambiamento.

Lo sviluppo dell'outsourcing, dell'esternalizzazione di tutte le funzioni non strategiche da parte delle nostre imprese e il contemporaneo concentrarsi su quello che è definito il core business dall'altro, richiedono di collocarci sempre dentro ed al centro della stessa rete interna, creando relazioni con più vaste reti di rapporti esterni (i fornitori, i consulenti, le Pubbliche Amministrazioni, gli enti di controllo, le associazioni di categoria e professionali, le università e i centri di ricerca, i clienti, i portatori di interessi, i centri di diffusione di conoscenza). In ultima analisi relazionarci con tutti coloro che contribuiscono a definire l'ambiente nel quale, non solo l'azienda, ma il settore opera con l'impiego di saperi plurimi, multiformi, in mutamento permanente, senza i quali essa scomparirebbe in termini di capacità produttiva e di innovazione continua. Occorre concepire il sapere come un bene comune, un bene diffuso, una sorta di intelligenza collettiva cui attingere e contribuire.

L'innovazione ed il cambiamento tendono ad essere un processo continuo -l'art. 2087 del c.c. norma aperta e di chiusura del sistema prevenzionistico ne è la traduzione legale nel nostro ambito di competenza- il che comporta la necessità di interpretare e gestire i processi in rete ed altresì che ogni programma di azione operativa non possa prescindere dalla consapevolezza strategica di dover percepire in termini di visione sistemica, dalla capacità continua e continuata nel governare i processi di cambiamento, comprendendo in anticipo i mutamenti che li attraversano e gestendo la complessità che ne deriva.

In effetti, è in questa rete di interazioni con l'esterno che si crea il valore, ed è quindi controllando le interazioni che vengono a prodursi ed a svilupparsi nella rete stessa che si consolida la continuità del perseguimento del valore stesso, che nel nostro caso è anche valore etico.

In buona sostanza, la conoscenza diviene il fattore produttivo dominante: oggi il valore percepibile nasce dall'innovazione, e cioè dall'uso creativo della conoscenza applicata trasversalmente ai diversi campi del sapere.

Lavorare in rete all'interno dell'organizzazione comporta superare modelli basati sulla linea di catene gerarchiche verso modelli di tipo matriciale dove le persone sono in condizione di operare insieme sulle stesse informazioni. Questo significa disporre di piattaforme di comunicazione - cioè di infrastrutture tecnologie hardware e software - molto forti e integrate e significa anche impostazioni di lavoro, formazione e management adeguati al nuovo contesto dove l'uso condiviso della conoscenza è fattore primario di produzione, dove la capacità di fornire una soluzione integrata che contenga prodotti e servizi non è quasi mai una competenza individuale, ma il risultato di sinergie di capacità e competenze diffuse all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

Tutto ciò richiede un nuovo livello di organizzazione che faccia leva sulla cooperazione e sul teamwork, che condivida risorse e conoscenze, che si fondi sulle competenze possedute dall'intera organizzazione. E ciò richiede il ridisegno dei processi al fine di promuovere l'integrazione e la condivisione della conoscenza in modo da favorire sinergie e velocità di reazione in grado di garantire livelli minimi di servizio soddisfacenti.

Il ruolo e la legittimazione del manager della sicurezza nella società della conoscenza si basa quindi almeno in parte sulla sua capacità di agire come facilitatore dell'accesso alla conoscenza per l'organizzazione nella quale opera e per il settore di competenza di appartenenza. Interpretare il proprio ruolo in questa dimensione dell'azione manageriale, significa *poggiare il proprio riconoscimento di ruolo sul valore aggiunto che si riesce a fornire nel lungo periodo all'intera organizzazione attraverso l'allargamento dell'accesso alla conoscenza.* “

Per fare questo deve essere in grado di utilizzare e gestire le tecnologie che si occupano della produzione e scoperta della conoscenza, della sua gestione,

del suo sviluppo e della sua diffusione nel miglior modo possibile ovvero come efficacemente sintetizzato dal Cnel:

- ✓ *“tecnologie per la scoperta e la cattura della conoscenza in aree specifiche: consentono di identificare relazioni e di gestire grandi basi di dati (es.: data mining);*
- ✓ *tecnologie per la collaborazione: favoriscono le comunicazioni e il lavoro di gruppo sia sincrono che asincrono;*
- ✓ *tecnologie per il trasferimento della conoscenza: conoscenza distribuita in rete, formazione a distanza;*
- ✓ *tecnologie per la mappatura delle competenze, mansioni, connesso all'analisi dei processi di lavoro;*
- ✓ *tecnologie gestione delle esperienze e riutilizzo dei casi di successo attraverso il trasferimento delle best practices”.*

Queste tecnologie sono gli strumenti di supporto di Sistemi di Gestione che sono rivolti a:

- ✓ *migliorare **la prontezza di risposta delle organizzazioni**, dando alle persone l'accesso alle informazioni di cui necessitano quando servono, al fine di migliorare la prontezza decisionale e l'efficacia ed efficienza operativa;*
- ✓ ***favorire l'innovazione**, favorendo la scoperta e la crescita di nuove idee, facilitando lo sviluppo di gruppi di persone in grado di interagire virtualmente tra loro, sviluppando il “brainstorming” e la collaborazione;*
- ✓ ***elevare la competenza**; sviluppando gli “skills” e favorendo la valorizzazione delle esperienze delle persone attraverso la formazione a distanza e il ricorso al tutoraggio in rete;*
- ✓ ***migliorare l'efficienza**; catturando e condividendo le “best practices” e le altre conoscenze riutilizzabili all'interno dell'organizzazione per ridurre i tempi di risposta e minimizzare le duplicazioni.*

Come nell'economia e nella organizzazione del sistema impresa anche il servizio di prevenzione e protezione deve essere concepito come un sistema di gestione, sistema di rete che integra fattori, risorse, competenze interne ed

esterne che collega impresa ed imprese, fornitori, clienti, utenti, i soggetti attori le associazioni, enti pubblici , di ricerca.

Per concludere credo dobbiamo avere sempre in mente l'obiettivo delle nostre attività: migliorare la sicurezza e salute dei lavoratori. E' un obiettivo professionale perché siamo dei professionisti e degli specialisti, ma è anche un obiettivo "etico".