



InSic



# **SAFETY**

## **valore strategico**

### **a supporto del business**

**Luigi Adamuccio**  
**(RSPP e Docente)**



*I progressi compiuti nel campo della legislazione, accanto allo sviluppo tecnologico ed industriale, hanno assicurato al lavoro sempre maggiori garanzie di un confortevole e sicuro svolgimento.*

*Fino a giungere ad un "Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro" (il D. Lgs. n. 81/08 e s.m.i.) che punta molto sulla prevenzione e la cui violazione configura diversi tipi di illeciti, tra cui quelli penali come i reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose.*

*Questa precisa direzione trae il suo fondamento dal postulato che, in una società civile, il lavoro è ad un tempo un dovere ed un diritto sociale.*

*Non siamo più, per fortuna, ai tempi della prima rivoluzione industriale quando si creò un vasto proletariato operaio costretto a condizioni di lavoro durissime ed inumane.*

*Siamo passati da posti di lavoro poco sicuri, bui, con postazioni scomode e macchinari rumorosi a posti di lavoro luminosi, colorati, comodi, sicuri, con ogni cosa al posto giusto.*

*Ma siamo proprio sicuri che sia sempre e dappertutto così?*

*O per molti Datori di lavoro (alias molti Vertici aziendali) le norme sulla prevenzione e sulla gestione della sicurezza sul lavoro sono solo uno dei tanti ostacoli posti sul loro percorso, già tanto insidioso?*

*Possano, invece, le norme sulla salute e sicurezza diventare l'imbocco obbligato di un percorso aziendale virtuoso, win-win, in cui a guadagnare sono tutti i soggetti in campo: azienda e suoi collaboratori?*

Oggi, in molte realtà, soprattutto in Italia, le norme sulla salute e la sicurezza, sono viste come una perdita di tempo, un fastidio, un'imposizione, un qualcosa che non ci si può permettere, dovendo restare concentrati sul business puro e semplice.

Una cultura del genere vede i collegati costi ancora come:

- un dispendio di risorse, senza ritorni tangibili, che potrebbero benissimo avere altra destinazione;
- una voce in bilancio da contenere, anche se questo, inevitabilmente, comporta un abbassamento degli standard di sicurezza.

Fatta eccezione per alcune categorie di aziende, come le "no profit", le "onlus", lo scopo del lucro, del profitto è elemento essenziale dell'imprenditore, con il business, gli affari che diventano centrali e portano a premere il pedale su sempre maggiori vendite, ricavi e utili!

E, innegabilmente, non c'è impresa che possa sopravvivere se non viene data priorità al business!

Ma attenzione perché la sicurezza del lavoratore è un bene di rilevanza Costituzionale (artt. 32 e 41) che impone al Datore di lavoro imprenditore di anteporre al proprio profitto la sicurezza di chi esegue le prestazioni!

Oggi, peraltro, alla sicurezza intesa come "safety", che piaccia o no, il nuovo quadro normativo che si è venuto a determinare (cfr. l'accennato D.Lgs. n. 81/08 ed il D.Lgs. 231/01), al di là di quelle che sono le altre priorità aziendali (in primis il business), riconosce un'importanza non certo secondaria.



Tant'è che detti temi sono ormai da molti anni all'attenzione dell'ambiente scientifico e produttivo per la loro rilevanza pubblica, anche quale conseguenza indiretta della crescente chiamata in causa e responsabilizzazione dei vertici aziendali e degli altri soggetti interessati.

Ma la salute e sicurezza è solo il tema di una quantità infinita di prescrizioni normative che fastidiosamente imbriglia l'operatività aziendale o al tutto può essere data una diversa lettura?

Il tema della salute e della sicurezza può essere visto come "un'opportunità per cogliere il pieno potenziale dall'ergonomia al fine di acquisire - attraverso un rafforzamento del senso di appartenenza ed un maggior engagement dei propri collaboratori - un vantaggio competitivo sui concorrenti"?

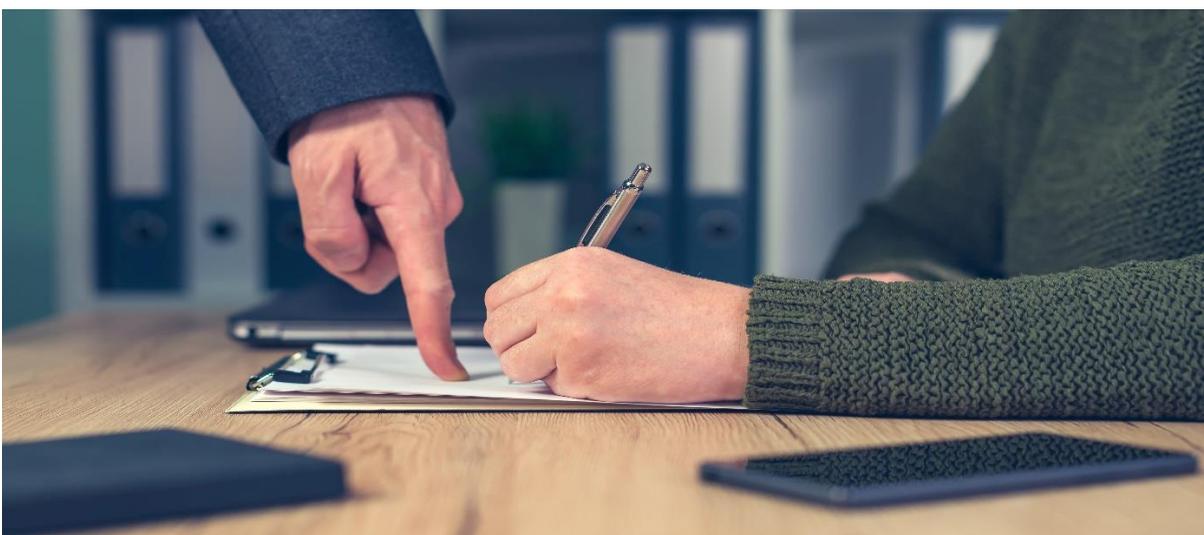
Partiamo da due verità scontate ed evidenti:

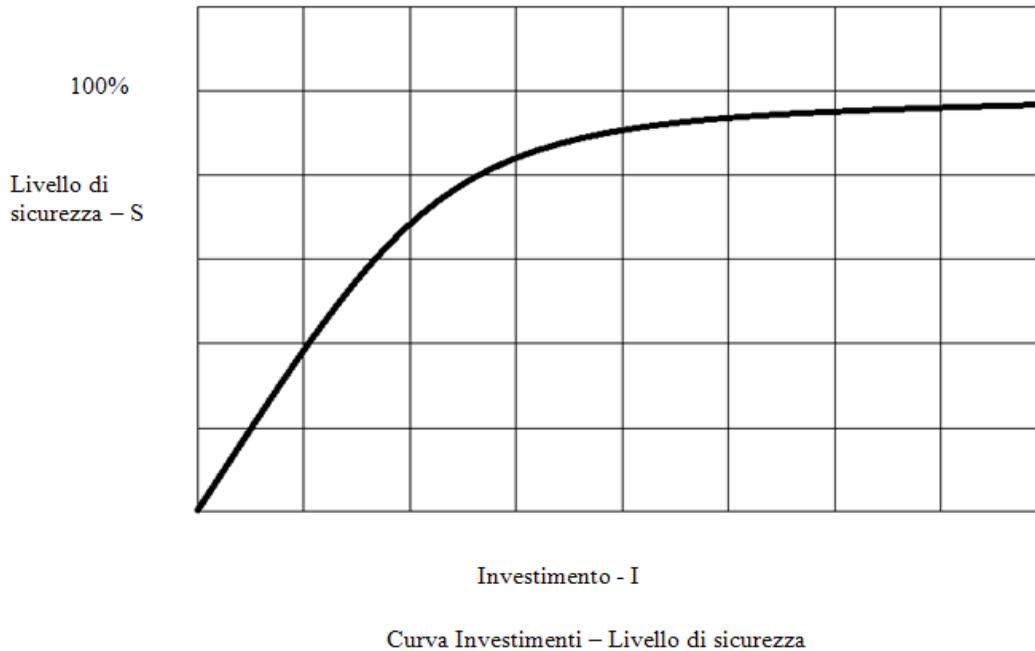
1. non si può lavorare bene se non si sta bene, così come non si può stare bene se non si lavora bene;
2. il malessere, lo stare male ed il lavorare male si riflettono negativamente sulla qualità dei prodotti e dei servizi nei quali la persona è chiamata ad impiegare le proprie energie quotidiane.

Sono due enunciati, questi, che possono benissimo essere considerati il nostro punto di partenza per giungere a dimostrare come la promozione della salute e del benessere dei lavoratori stimoli ritorni positivi sull'intera organizzazione aziendale.

Ritorni positivi che possono registrarsi se il tema della salute e della sicurezza viene visto come "un'opportunità per prestare massima attenzione al personale, nel tentativo di creare un nuovo modello di business strategicamente orientato".

Un nuovo modello di business che, in un sistema di risorse scarse, punti ad ottenere il massimo ritorno dall'applicazione di norme che vanno comunque rispettate, anche in aziende classificabili a rischio molto basso.





Il grafico<sup>1</sup> ci dice che la sicurezza (S) aumenta all'aumentare delle risorse impiegate (I) ma presenta un limite verso il quale si può solo tendere asintoticamente (la sicurezza assoluta).

Pur con investimenti che tendono all'infinito, la sicurezza quale "condizione che garantisce in modo assoluto da eventuali rischi o pericoli, di carattere fisico, morale, psicologico ecc.", non la avremmo comunque.

Pertanto:

- pensare di realizzare un ambiente privo di pericoli è praticamente impossibile;
- la sicurezza intesa come assenza di pericoli non esiste;
- sicurezza assoluta e pericolo sono due nozioni astratte, mutualmente esclusive.

---

<sup>1</sup> GIUSEPPE BELLANDI e MARCO GIANNINI, *La gestione integrata delle risorse umane nelle organizzazioni*, Pisa University Press, Pisa, 2016.



La sicurezza assoluta (totale) che potrebbe essere assimilata a uno stato di tranquillità, di serenità, di assenza totale di pericoli<sup>2</sup>, purtroppo non esiste perché fare impresa, tendere al successo negli affari comporta l'assunzione di rischi, da quello economico a quello finanziario, da quello patrimoniale a quello organizzativo, derivante quest'ultimo dall'adozione di scelte sbagliate nella combinazione delle risorse umane e materiali (scarse) a disposizione per fare business.

Se, pur con investimenti che tendono all'infinito, la sicurezza, quale condizione che garantisce in modo assoluto da eventuali rischi o pericoli, non la avremo comunque, tutto sta nel decidere quanto è profittevole investire in tutela della salute e della sicurezza sulla base delle disponibilità effettive.

A tale scopo si può fare ricorso alle diffuse tecniche di "value analysis" che considerano il tempo di completamento dell'investimento e stimano la remunerazione attesa da un certo capitale impiegato per la tutela della salute e della sicurezza.

Oppure si può fare ricorso ad un'analisi SWOT, strumento usato per valutare i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto di tale genere.

Tra le opportunità si possono includere, ad es., gli sgravi contributivi in caso di adozione di un Sistema di Gestione secondo le linee guida UNI-INAIL, l'efficacia esimente di determinati Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai fini del D.Lgs. 231/01, i bandi ISI.

Tra le minacce si possono includere i costi della così detta "mancata prevenzione" (giornate perse, cure sanitarie, costi assicurativi, costi processuali, frequenza e gravità degli infortuni, sanzioni).



<sup>2</sup> GIUSEPPE BELLANDI e MARCO GIANNINI, *La gestione integrata delle risorse umane nelle organizzazioni*, op.cit.



Abbiamo accennato ad un nuovo modello di business strategicamente orientato.

A tal riguardo il Professore Michael Porter, economista statunitense noto in tutto il mondo per i suoi studi sulla strategia aziendale, afferma che si fa business solo se si hanno clienti.

Su tutte le aree aziendali, dunque, priorità ha quella commerciale e quella di front-end che impatta col mercato e, quindi, con i clienti.

Ma, attenzione, non dobbiamo pensare solo ai clienti esterni, ai clienti in senso stretto!

Ai clienti esterni si arriva solo tramite clienti interni (collaboratori) engaged e motivati!

Se questi ultimi non si sentono all'interno di un ambiente di lavoro a loro misura, forniscono prestazioni lavorative inevitabilmente sempre più basse, contribuendo alla produzione di un profitto nel tempo sempre più misero.

E quante compagini, poco attente alla salute e sicurezza dei loro lavoratori, stanno ancora lì a domandarsi come mai l'efficacia commerciale delle loro proposte stia via via scemando e le performance aziendali vadano gradualmente diminuendo?

Di fatto, non è tanto l'organizzazione tecnica (quella fatta di stabilimenti, di macchine, di attrezzature), quanto l'organizzazione umana (quella fatta di persone) a tendere le maggiori insidie e sulla quale, pertanto, si misura la lungimiranza di una conduzione aziendale.

In un sistema di risorse scarse, le persone, i collaboratori sono il vero giacimento sommerso che occorre portare in superficie, alla luce.

Perché se è scontato che ogni persona che opera in un'organizzazione debba agire conformemente alle finalità aziendali, non bisogna dimenticare che la stessa persona è portatrice di un proprio bagaglio di esperienze personali e sociali e di personali esigenze sia materiali che intellettuali.

È una risorsa che, se adeguatamente coinvolta e motivata, diventa la più flessibile e produttiva.

La tutela della persona diventa, dunque, una scelta di portafoglio prima che di cuore.

Mentre vorremmo che fosse una scelta di cuore prima che di portafoglio? Non importa!

Potrebbe benissimo essere una scelta in parte di cuore ed in parte di portafoglio.

Ciò che importa è capire che si è di fronte ad una scelta senza alcun dubbio di cervello!

Per comprendere meglio questo passaggio, vediamo di partire da una considerazione sull'attività organizzativa.

Essa non deve solo:

- identificare i comportamenti necessari al raggiungimento di determinati obiettivi economico-finanziari;
- suddividere le responsabilità;
- stabilire il coordinamento ed i collegamenti tra le varie persone e unità operative;
- adeguare la struttura alle mutate condizioni del mercato ed alla strategia,



ma deve tenere conto anche degli aspetti umani che riguardano le condizioni di lavoro in generale e dei risvolti psicologici e sociali che ogni decisione aziendale può assumere.

Le persone possono essere l'elemento più flessibile e più produttivo di cui un'azienda dispone, a condizione che siano adeguatamente supportate e messe concretamente nelle condizioni, in un ambiente che deve essere motivante, di dare il massimo.

Vediamo come, quanto e perché.

Il clima aziendale (rappresentato dalla percezione che i dipendenti hanno di molti segnali, fisici e psicologici, che provengono dall'azienda)<sup>3</sup> è un'importante causa di motivazione.

Tra i segnali psicologici che costituiscono il "clima aziendale" rientra la chiarezza con la quale il personale è messo al corrente delle strategie dell'azienda (il coinvolgimento) e la consapevolezza di fare parte di una realtà aziendale di successo, dove si lavora intensamente senza essere stressati (concetto di adeguatezza organizzativa).

Tra i segnali fisici rientrano a pieno titolo gli orari di lavoro, gli ambienti gradevoli, l'ordine e la pulizia, ovvero tutti quegli elementi che, pur non essendo strettamente indispensabili, concorrono a rendere più "piacevole" il lavoro.



3 CHIAVACCINI ROBERTO e PRATALI PAOLO, *Progettare i processi di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.



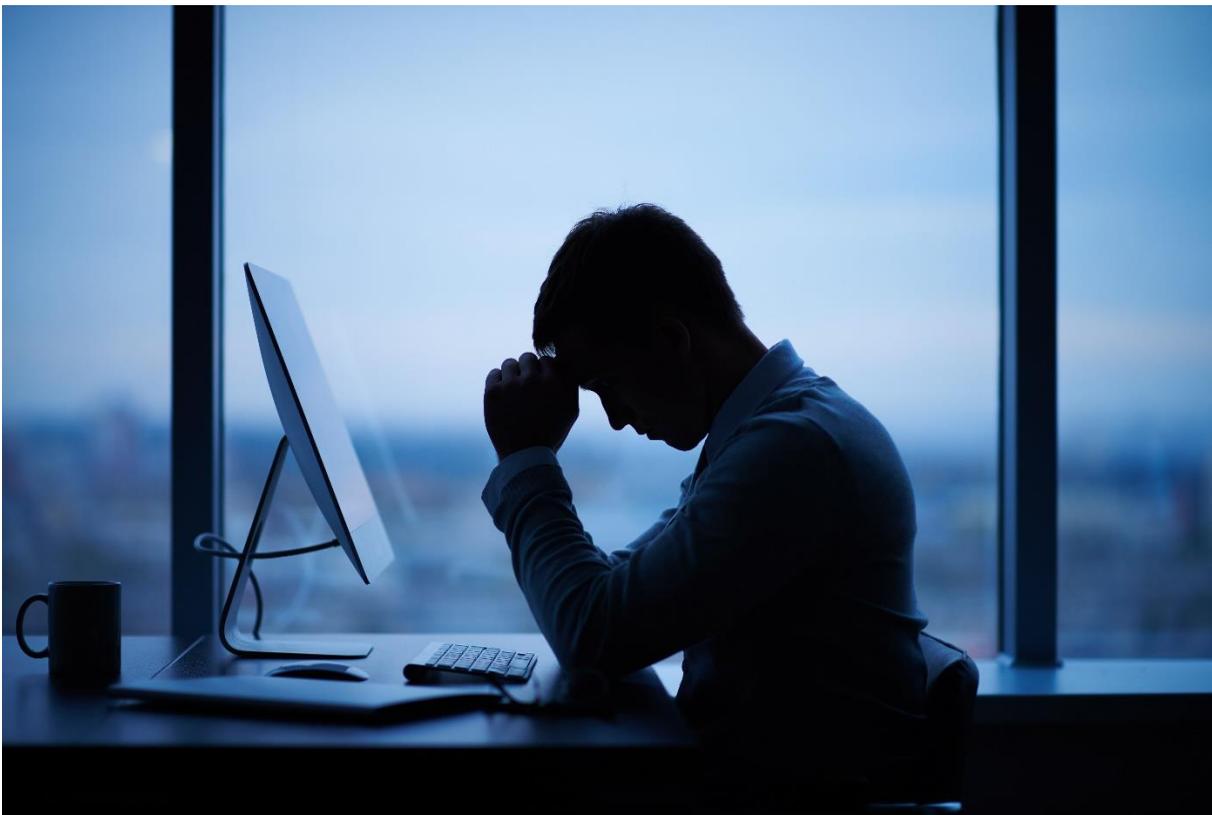
Lo stress, ad es., non è un problema del lavoratore, ma è un classico problema imputabile all'organizzazione aziendale che causa errori umani, malattie, infortuni, pause prolungate, decremento delle performance, incapacità a rispettare termini di consegna.

Tutto ciò si traduce in un danno immediato all'azienda.

Prendendo l'esempio delle malattie e degli infortuni che causano assenze dal lavoro, chiaro è il circolo vizioso che si innesca: l'assente va adeguatamente sostituito; la sostituzione richiede tempo; il suo sostituto va anche formato. Tutto questo rappresenta un costo, un danno economico per l'organizzazione.

Secondo uno studio inglese riportato dall'EU-OSHA – l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro – in un suo rapporto del 2014, il 30% delle assenze per malattia è causato direttamente dallo stress. Applicando tale percentuale ai dati della Confederation of British Industry riguardo i costi delle assenze in totale, si ha un costo medio stimato delle assenze per malattie legate allo stress pari a 131£ per lavoratore all'anno.

Secondo un altro studio riportato dall'EU-OSHA – l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro – in un suo rapporto del 2014, per ogni euro speso in interventi di prevenzione per evitare lo stress, di aiuto psicologico per gestire correttamente lo stress, corrisponde un guadagno annuale stimato fino a € 13,62.





Secondo una ricerca italiana del laboratorio FIASO (Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere) lo stress lavoro-correlato in Italia colpisce un lavoratore su quattro e dagli interventi contro lo stress lavoro-correlato sarebbero recuperabili 30 milioni di giornate di lavoro perse per malattia, che tradotte in costi economici corrispondono a una stima di 3 miliardi di euro annui.

I segnali fisici, che si trasformano in benessere, comportano un aumento della "customer satisfaction". Ricerche condotte sul campo, tese a misurare anche l'influenza di un clima organizzativo, in senso lato, positivo sugli atteggiamenti dei lavoratori, hanno rilevato un aumento del coinvolgimento di questi, con effetti positivi sulla "customer satisfaction" interna (la people satisfaction), prossimo al 20%.

Gli effetti di queste "leve creatrici di valore" si fanno sentire non solo sulla "customer satisfaction" interna ma anche su quella "esterna", dei clienti finali (i clienti in senso stretto).

Una voluminosa letteratura<sup>4</sup> spiega come, tra i criteri di valutazione usati dai clienti per giudicare la qualità di un prodotto o servizio e che, quindi, influenzano la "customer satisfaction" rispetto ad una specifica offerta, un ruolo non certo trascurabile ricopre il giudizio sugli aspetti tangibili, ossia sull'aspetto delle strutture fisiche dell'azienda offerente (arredi, disposizione delle postazioni, loro ergonomia e comodità).

Inoltre, secondo una ricerca della britannica Warwick University, in un ambiente di lavoro in cui si cura il benessere dei lavoratori, la produttività aumenta del 12%.

La californiana Plantronics, una società con sedi in quasi tutta Europa, in Cina ed in Messico, che si occupa di innovazione nella tecnologia audio ha verificato che, una volta messa in atto tutta una serie di interventi tesa a mettere il personale a suo agio, c'è stata una diminuzione dell'assenteismo del 60%.

La spiegazione alla base di tutti questi fenomeni è che un'azienda che cerca e ascolta le esigenze dei suoi dipendenti soddisfa il loro bisogno di riconoscimento, produce in loro autostima e li responsabilizza (va ad interessare, in altre parole, il vertice della piramide della gerarchia dei bisogni di Maslow).

Perché, allora, nella realtà, soprattutto italiana, tutto questo non viene considerato o lo è raramente?

È tutto un problema di variabili, componenti organizzative, che qualche volta operano singolarmente, altre volte in modo variamente e disastrosamente combinato.

---

<sup>4</sup> Solo a titolo esemplificativo:

- LOVELOCK C., WIRTZ J., *Marketing dei servizi – Risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A., Torino, 2007;
- ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., BERRY L.L., *Servire qualità*, McGraw Hill, Milano, 1991.



Vediamole!

1. Perché le nostre aziende sono in gran parte PMI, con oltre il 90% che, a livello nazionale, non supera le 10 unità. È un problema, quindi, di dimensione e di risorse.
2. Perché nelle poche aziende di una certa dimensione e più strutturate i vertici sono spesso costituiti da tecnici e raramente da uomini o donne con una sensibilità, un background che porta a studiare la dinamica dei comportamenti umani e che permette loro di essere attenti anche agli aspetti più "soft" dell'organizzazione. È un problema, quindi, anche di attitudine e di vision.
3. Perché la vecchia politica manageriale "comanda e controlla" è molto più efficace, nel breve, di ogni altra misura, considerata un lusso per pochi, e perché c'è una tendenza atavica a non osservare leggi che impongono stringenti regole di comportamento. È un problema, quindi, di cultura.
4. Perché la Funzione che deve curare il Personale si occupa prevalentemente di aspetti giuslavoristici o è ancora molto "amministrativa" (è molto bassa la percentuale di aziende con una Funzione HR più strategica, abilitatrice del business, con un ruolo nei Comitati di Direzione che contano e, quindi, in grado di agire sulla motivazione e sulla costruzione di ambienti motivanti). È un problema, quindi, anche di mission e di strategia.

Dunque, gli sforzi della proprietà aziendale, dei suoi vertici, non devono ridursi in un contenimento o peggio ancora in un taglio indiscriminato dei costi della salute e sicurezza.

Nello scenario attuale è imperativo che le esigenze del cliente (sia esterno che interno) siano collocate "al centro" di qualunque tipo di strategia commerciale.

Il rischio è di compromettere sostenibilità e sviluppo delle performance aziendali nel tempo, sacrificando i principali asset di creazione di valore: l'impegno delle proprie risorse umane e, di conseguenza, la base della clientela acquisita nel tempo.

La sfida consiste nel conciliare i costi della salute e della sicurezza con un adeguato livello di servizio al cliente, sia interno che esterno.

L'approccio metodologico nuovo, in grado di superare i limiti degli approcci tradizionali, deve tendere a massimizzare l'efficacia e l'efficienza operativa puntando sulla "produttività economica" dei costi (direi meglio investimenti) della salute e sicurezza e non sul loro mero contenimento o sulla loro mera riduzione indiscriminata.

In questo nuovo quadro un ruolo significativo lo svolge anche la formazione. Non la formazione come attualmente prevista dall'art. 37 del D.Lgs. n. 81/08 e dall'Accordo vigente Stato Regioni: molto puntata sulla trasmissione di nozioni, di contenuti astratti, per certi versi vuoti se non calati nella specifica realtà, e poco sulla costruzione di una vera cultura della sicurezza.

Non contano le ore messe in programma, conta la sua concreta efficacia, la concreta efficacia anche



delle poche ore periodicamente dedicate alla formazione, purché incisiva e di qualità; soprattutto alla luce delle profonde modificazioni che attraversano il mondo del lavoro e le grandi differenze che esistono tra organizzazioni di settori diversi e persino tra organizzazioni dello stesso settore.

La formazione funzionerebbe, pertanto, molto meglio se gestita in azienda dai dipendenti della stessa, magari affiancati, per una parte delle ore d'aula, da formatori professionisti, se mancanti in azienda, e da specialisti di primo soccorso e antincendio.

Per ottenere i risultati migliori, bisognerebbe identificare, all'interno della specifica azienda, le esigenze particolari e specialistiche di ogni famiglia di partecipanti al corso e abbinarle a programmi di formazione adatti, molto focalizzati sull'empowerment.

Una formazione, dunque, con i suoi relativi costi diretti e indiretti, impiegata con la finalità precipua di favorire un cambiamento di atteggiamento che parta dai vertici e arrivi al livello più operativo. Il tutto per la costruzione di una vera cultura della sicurezza, che passi non solo dal fare addestramento specifico ma anche dall'instillare nei partecipanti una maggiore consapevolezza del salto di qualità frattanto spiccato, in questi anni, in ambito salute e sicurezza sul lavoro.



Un salto che porta all'abbandono della visione limitativa della sicurezza sul lavoro come "prevenzione e gestione di un infortunio", "difesa della salute" a favore del concetto, più tondo, di sicurezza vista come "benessere organizzativo" e "valore etico da perseguire scrupolosamente" per i suoi impatti positivi anche, come detto, sulla people satisfaction e sulla produttività aziendale.



Solo in tal modo la "safety" diventa fattore strategico a supporto del business (strategico non è solo il business, ma strategica è anche la centralità delle persone), a condizione che agli investimenti in salute e sicurezza, una volta effettuati, venga altresì:

- data la massima rilevanza e diffusione, contrariamente a quanto avviene nella realtà di tutti i giorni, in cui, forse per una grave miopia che non permette di connotare essi come "core", critici per il raggiungimento di determinati obiettivi economico-finanziari, a questo tipo di interventi si tende a dare poca evidenza;
- agganciato un qualche sistema che ne monitori l'impatto, magari mediante indagini sul clima aziendale.

In un sistema di risorse scarse, i fondi possono essere attinti eliminando inefficienze e sprechi, come la riprogettazione di ambienti inizialmente creati non confortevoli o, peggio ancora, non rispondenti alle norme, con numerosi fattori che:

- hanno una probabilità elevata che i loro effetti negativi possano manifestarsi durante la vita aziendale;
- potrebbero creare rischi significativi (in grado di produrre effetti estremamente rilevanti sul conto economico, sull'immagine dell'azienda sul mercato, o gravi effetti di natura sanzionatoria).

### **Luigi Adamuccio**



Dopo una lunga esperienza in Banca Popolare Pugliese come analista professional di organizzazione aziendale, ricopre attualmente il ruolo di Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione delle due società facenti parte del Gruppo aziendale. È autore di libri e numerosi articoli per riviste specialistiche. All'attività in azienda associa la docenza di organizzazione aziendale presso AFORISMA, scuola di formazione manageriale specializzata in master postlaurea. Di questa business school è

anche componente del Comitato tecnico scientifico.

È socio AIF – Associazione Italiana Formatori – e nel 2017 ha ricevuto da APAFORM – Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management – l'attestazione di qualificazione nella categoria "Formatore Manageriale Specialista qualificato APAFORM – livello EQF 6".

Ln profile: <https://www.linkedin.com/in/luigi-adamuccio-9226a329/>