

**Antonio Fucile, Antonio Ronca**

# **GUIDA OPERATIVA alla sicurezza in azienda**

**Aspetti manageriali  
Analisi e valutazione dei rischi  
Tecniche di prevenzione infortuni  
Sistema di gestione  
Auditing**



**EPC LIBRI**

---

# INDICE GENERALE

	Introduzione .....	7
<b>CAPITOLO 1</b>	<b>PERCHÉ RIDURRE GLI INFORTUNI?</b>	<b>9</b>
	1.1 Struttura di governo e controllo dell'impresa .....	9
	1.2 Una scelta strategica .....	14
	1.3 Etica della sicurezza .....	15
	1.4 Principi su cui si basa l'azione manageriale .....	16
	1.5 Alcuni suggerimenti operativi .....	19
<b>CAPITOLO 2</b>	<b>INFORTUNI ED INCIDENTI SUL LAVORO</b>	<b>23</b>
	2.1 I dati del fenomeno infortunistico .....	23
	2.2 L'analisi .....	24
	2.3 Conclusioni .....	26
	2.4 Le principali lacune individuate nell'applicazione del D.Lgs. 626/94 e D.Lgs. 81/08 .....	27
	2.5 Cenni alla legislazione sulla sicurezza antecedente il D.Lgs. 81/08 .....	29
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>I PRINCIPI FONDAMENTALI PER LA PREVENZIONE DEGLI INCIDENTI</b>	<b>33</b>
	3.1 Gerarchie preventive .....	33
	3.2 Conoscenze di base comuni per tutte le maestranze .....	36
	3.2.1 <i>Gli incidenti con o senza conseguenze</i> .....	37
	3.2.2 <i>Lo sviluppo della capacità di comunicazione</i> .....	47

3.2.3	<i>L'analisi di politiche, norme e procedure</i> .....	48
3.3	L'applicazione delle norme e procedure SSA attraverso la leadership e la disciplina correttiva ..	50
3.4	La conduzione delle Analisi della Sicurezza sul Lavoro (ASL).....	50
3.5	La conduzione delle osservazioni sulla SSA .....	51
3.6	La conduzione delle ispezioni di reparto (posti di lavoro).....	52
3.7	L'uso delle attrezzature di protezione personale (DPI) e antincendio.....	52
3.8	La conduzione degli incontri sulla sicurezza .....	55
3.9	La conduzione delle indagini sugli incidenti .....	55

---

<b>CAPITOLO 4</b>	<b>ASPETTI PSICOLOGICI NELLA PREVENZIONE DEGLI INFORTUNI</b>	<b>57</b>
-------------------	--	-----------

---

4.1	Il lavoratore e gli infortuni .....	57
4.2	Gli incidenti e la fatalità.....	57
4.3	L'inconscio .....	58
4.4	L'insoddisfazione per il proprio ruolo .....	58
4.5	L'armonia e la disarmonia nel gruppo.....	59
4.6	La confidenza con il lavoro .....	59
4.7	Il protagonismo e la frustrazione .....	59
4.8	La superficialità.....	60
4.9	L'attenzione .....	60

---

<b>CAPITOLO 5</b>	<b>VALUTAZIONE DEI RISCHI</b>	<b>61</b>
-------------------	-------------------------------	-----------

---

5.1	Consulente esterno o risorsa interna .....	65
5.2	Un breve considerazione economica .....	66

---

<b>CAPITOLO 6</b>	<b>LAVORI IN SPAZI CONFINATI</b>	<b>69</b>
-------------------	----------------------------------	-----------

---

6.1	I pericoli .....	73
6.2	Operazioni preliminari .....	76

---

6.2.1	<i>Organizzazione del lavoro</i>	76
6.2.2	<i>Misure di sicurezza durante il lavoro</i>	78
<b>CAPITOLO 7 INFORMAZIONE, FORMAZIONE, ADDESTRAMENTO</b>		<b>81</b>
7.1	Formazione in aula	83
7.2	Riunioni operative periodiche	84
7.3	Riunioni specifiche di reparto	85
7.4	Occasionali incontri in reparto	85
7.5	I tre livelli	85
7.6	Opportunità sprecata	86
7.7	Conclusioni	88
<b>CAPITOLO 8 LA GESTIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA NELLE ATTIVITÀ LAVORATIVE</b>		<b>89</b>
8.1	L'articolo 2087 del codice civile	89
8.2	Coinvolgimento dei lavoratori	90
8.3	Gestione della salute e della sicurezza	90
8.3.1	<i>Politica</i>	91
8.3.2	<i>Pianificazione</i>	91
8.3.3	<i>Implementazione e attuazione: l'esecuzione dei progetti</i>	92
8.3.4	<i>Formazione</i>	92
8.3.5	<i>Azione di controllo e correzione</i>	92
8.3.6	<i>Valutazione e controllo della gestione</i>	92
8.3.7	<i>Lista di controllo</i>	93
8.4	I soggetti dell'obbligo di sicurezza	93
8.4.1	<i>Il datore di lavoro</i>	93
8.4.2	<i>I dirigenti</i>	94
8.4.3	<i>I preposti</i>	95
8.4.4	<i>I lavoratori</i>	96
8.4.5	<i>Il servizio di prevenzione e protezione</i>	97
8.4.6	<i>Il responsabile del servizio prevenzione e protezione</i>	98

8.4.7	<i>Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS)</i> .....	99
8.4.8	<i>Il medico competente (MC)</i> .....	100
<b>CAPITOLO 9</b>	<b>SISTEMI DI GESTIONE</b>	<b>103</b>
<b>CAPITOLO 10</b>	<b>VERIFICA (AUDIT) DELLE PRESTAZIONI SSA</b>	<b>111</b>
10.1	Introduzione .....	111
10.2	Definizione e scopo .....	112
10.3	Procedura audit .....	113
10.4	Esecuzione .....	114
10.5	Risultato .....	114
10.6	Riferimenti normativi .....	114
10.7	Flusso operativo.....	115
10.8	Esempio di procedura per la verifica della SSA .....	115
<b>CAPITOLO 11</b>	<b>CENNI ALLA LEGISLAZIONE PRINCIPALE SULLA SICUREZZA ANTECEDENTE IL D.LGS. 81/08</b>	<b>135</b>
<b>CAPITOLO 12</b>	<b>AUTOVALUTAZIONE</b>	<b>137</b>
<b>APPENDICE</b>		<b>139</b>
	Sentenza su incidente di Molfetta del 3 marzo 2008.....	139
	Rimini .....	140
	Le scuse per non fare sicurezza .....	140
	<b>Bibliografia</b> .....	<b>143</b>

---



# Introduzione



Si possono ridurre gli infortuni?

Abbiamo iniziato questo libro con una domanda, anche se forse non è elegante.

Ma è una delle domande, o forse “la domanda”, a cui ci siamo ispirati quando abbiamo cominciato a scrivere queste pagine.

Una domanda sempre di attualità purtroppo: la stampa, la cronaca ci riferiscono con sconcertante regolarità di infortuni sui luoghi di lavoro. Un canovaccio che si ripete sempre uguale con l’elenco delle vittime, la loro età e il racconto di circostanze che sembrano sempre uguali a se stesse. Segue poi la ricerca del colpevole e le dichiarazioni più o meno sdegnate di quanti, a diverso titolo, si occupano dell’episodio.

Ma bastano sdegno e proclami a dare la risposta? E’ sufficiente colpire i colpevoli con tutto il rigore della legge dopo che l’irreparabile è successo?

In realtà, con questo lavoro, abbiamo cercato di dare risposte ad una diversa domanda, una domanda più fattiva e che è da sola risposta e conseguenza a quanto ci si chiede di fronte ad un infortunio

Come si può fare per ridurre gli infortuni?

Si, perché siamo convinti che gli infortuni si possono ridurre, si possono addirittura quasi eliminare, ma siamo altrettanto convinti che occorre fare qualcosa, anzi occorre fare più cose.

Questo volume è rivolto a tutti coloro che si occupano attivamente di sicurezza, che possono e che vogliono fare qualcosa: imprenditori e manager, tecnici e consulenti e tutti coloro che sono interessati e impegnati a comprendere i concetti e la filosofia che sta alla base della prevenzione della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro e negli ambienti di vita. A queste persone abbiamo cercato di dare non solo un quadro di riferimento con cui potersi orientare, ma ci siamo sforzati di dare anche suggerimenti operativi sintetizzati dalle nostre esperienze in azienda.

A nostro avviso la strada che porta al risultato passa attraverso un percorso fatto di diversi stadi; stadi di consapevolezza e di conoscenza. Ed è

appunto tali stadi che abbiamo cercato di ripercorrere in questo volume attraverso i capitoli del libro.

Abbiamo nel primo capitolo, approfondito le motivazioni che sono e devono essere alla base delle azioni che per primi i gestori delle aziende devono avere per porre in essere le giuste attività e le giuste risorse.

La tematica è affrontata cercando di fornire, oltre a palesi motivazioni morali, anche un punto di vista puramente aziendale: in questo capitolo sono approfondite le informazioni che i responsabili devono avere per guidare consapevolmente le attività richieste dalle normative, per assumere il controllo del processo, fornendo indicazioni sui principali strumenti operativi per ottenere un sistema di sicurezza efficace.

Nei capitoli dal 2 al 4, si discute delle statistiche relative agli infortuni ed agli incidenti e delle principali tecniche per prevenirli. Abbiamo cercato di rendere chiaro che gli infortuni non sono una mera casualità, ma frutto di una catena di eventi prevedibili e quindi possono essere controllati utilizzando metodologie e tecniche oramai consolidate dalla esperienza.

Dal capitolo 4 fino al capitolo 11, si descrivono le misure che occorre mettere in campo per ridurre il rischio di avere un incidente, e soprattutto come queste misure devono essere implementate. Abbiamo sottolineato come la modalità con cui queste tecniche vengono gestite in azienda sia fondamentale, cercando anche qui di dare dei suggerimenti frutto della nostra esperienza.

Nel capitolo 6 viene presentata una analisi di una tipologia di infortunio che negli ultimi anni ha purtroppo avuto spesso l'onore delle cronache; gli infortuni in spazio confinato. Viene proposto un esempio di una valutazione di rischio, ed un caso emblematico, l'incidente di Molfetta del 2008.

L'ultimo capitolo, il numero 12, è inteso come una sorta di autovalutazione per misurare quanto un sistema presente in azienda o più in generale la modalità di gestire la sicurezza sia corretto.

Lo scopo ultimo di questo lavoro è, in estrema sintesi, di dare consapevolezza:

- della necessità di realizzare una cultura della prevenzione applicata a tutti gli ambienti di vita;
- che un sistema di gestione ben applicato è di giovamento per le persone e per l'azienda.

Speriamo di essere riusciti nel nostro intento.

---

# 1 | Perché ridurre gli infortuni?

## 1.1 Struttura di governo e controllo dell'impresa

La questione posta all'apertura del capitolo, perché mai sia necessario ridurre gli infortuni, è quella di fondo, quella che consente al sistema di prevenzione di una azienda di partire o di non partire. E' proprio qui infatti, secondo la nostra esperienza, che la maggior parte delle aziende perde la propria battaglia per la riduzione degli infortuni. In questo capitolo proveremo a dare all'azienda la visione economica oltre che umana e morale del problema e quindi della necessità di attivare i giusti meccanismi aziendali.

Abbiamo deciso di cominciare la nostra trattazione dal vertice dell'azienda, dagli organismi che la controllano e ne definiscono i comportamenti, la direzione da seguire, o per dire meglio dagli organi e dalle persone che, dell'azienda, definiscono la strategia.

Stiamo parlando dei diversi organismi che a secondo delle legislazioni, delle scelte societarie, presiedono alle attività aziendali ed al loro controllo. In genere in Italia il massimo organo di governo delle aziende è il Consiglio di Amministrazione

L'esperienza dimostra che la quasi totalità dei Consigli di Amministrazione focalizza la propria attività su:

- aspetti Economici;
- aspetti di Bilancio;
- aspetti Commerciali;
- sviluppo ed Investimenti.

Quasi mai, in questa sede, vengono affrontati i temi relativi al rispetto delle norme in materia di sicurezza (intendiamo qui e nel seguito, sicurezza - salute - ambiente: SSA). Le occasioni per queste discussioni di solito



sono gravi infortuni o sanzioni particolarmente pesanti comminate all'azienda.

La motivazione di questo approccio è quasi sempre un banale: *“se ne occupano i tecnici”*. In realtà questa motivazione, sicuramente superficiale, spesso nasconde una profonda sottovalutazione del problema particolare ed in generale, di una impostazione strategica incompleta dell'azienda.

Siamo infatti convinti che l'impostazione di una attività imprenditoriale, deve basarsi su un approccio razionale, caratterizzato da completezza ed analiticità. Un tale approccio deve valutare i vari aspetti dell'azienda, le opportunità, le criticità ed i rischi connessi all'attività stessa. E tale valutazione deve coinvolgere i massimi organi di governo dell'azienda.

Prendendo in esame i rischi, un elenco sicuramente non esaustivo, potrebbe comprendere, ad esempio:

- rischio di perdite economiche;
- rischio incendio;
- rischio di riduzione del fatturato;
- rischio di obsolescenza;
- rischio di business interruption;
- .....

Le diverse categorie di rischio poi vanno analizzate e vanno così definiti i rischi specifici; ad esempio nella valutazione del rischio creditizio, uno dei parametri da considerare sarà rappresentato dalle caratteristiche della clientela. Sarà infatti diverso il rischio di perdite (in termini di probabilità e di entità) se il parco clienti è costituito da pochi grandi clienti o da molti clienti piccoli, e di conseguenza diverse sono le strategie da adottare nelle diverse situazioni. In ogni caso, comunque, una corretta analisi conterrà una valutazione delle conseguenze, valutazione sia in termini economici sia riguardante gli altri impatti (come ad esempio la perdita del fido rispetto al sistema creditizio) sulle attività aziendali.

Come conseguenza di questo processo di valutazione dei rischi a cui l'azienda o l'attività possono essere soggette, si definiscono le misure per prevenire o ridurre i rischi individuati.

Infatti lo scopo dell'analisi è proprio quello di individuare le possibili cause di rischio ed avviare tutte quelle attività che servono a proteggere l'azienda dalle conseguenze degli eventi dannosi che nel corso del tempo possono influire negativamente sulla vita e la salute dell'impresa.

---

Ad esempio uno dei sistemi più noti e spesso usati per proteggersi da alcuni rischi specifici sono le assicurazioni. Casi tipici sono:

- il rischio di incendio;
- il rischio creditizio.

In altri termini l'azienda, avendo individuato un possibile danno alla propria attività, sceglie di pagare una cifra annuale per garantirsi che in caso di eventi più o meno gravi l'attività ed il business siano in qualche maniera salvaguardati.

Spesso però, questo approccio, piuttosto che frutto di un metodo razionale, è piuttosto basato su consuetudini e abitudini di un sistema industriale che non si è tenuto al passo con i tempi: la scelta di assicurare alcuni rischi è legata a consolidate convenzioni piuttosto che essere frutto di uno studio e di una analisi specifica e puntuale.

Una tale analisi infatti metterebbe subito in evidenza che tra i rischi maggiori di una impresa figura proprio il mancato rispetto delle norme di legge in generale (ad esempio norme fiscali o sul lavoro irregolare) e tra queste le leggi sulla sicurezza rappresentano senz'altro un problema di ordine superiore.

In particolare se valutiamo, a grandi linee, il rischio incendio ed il rischio infortunio, per le aziende italiane, otteniamo dei risultati abbastanza netti e sotto certi aspetti illuminanti.

In Italia si registrano da 20.000 a 25.000 incendi all'anno nel mondo delle imprese (industria e commercio), mentre si registrano quasi un milione di infortuni sul lavoro superiori ai 4 giorni con oltre 1000 decessi all'anno.

La probabilità di un incidente di media entità, ma comunque tale da avviare le procedure di legge ed i relativi accertamenti è quindi decisamente più alta di quella di un incendio.

Alla luce di tali risultati è evidente che i rischi a cui è maggiormente soggetta un'impresa sono da ricercarsi nell'area infortunistica; l'azienda dovrebbe prendere allora in considerazione tale rischio e definire le misure per contenerlo, esattamente come viene fatto quando ci si assicura contro gli incendi.

D'altro canto, i danni per una azienda, in caso di incidenti di una certa gravità, non sono certo trascurabili. Negli ultimi anni la legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in sintonia con le norme europee, si è sviluppata inasprendo le pene a carico dei datori di lavoro ed allargandone nel contempo il campo di responsabilità. Oltre a ciò, anche l'azienda, oggi,

risponde amministrativamente delle mancanze e civilmente dei danni procurati ai lavoratori in caso di carenze nel rispetto delle normative vigenti.

Non sono però solo gli incidenti a rappresentare un pericolo per la continuità del business. Nelle attività di lavoro, nei campi più disparati sono presenti pericoli di varia natura che possono minare la salute dei lavoratori.

Stiamo parlando delle malattie professionali, che per un'azienda che non si è premunita con le necessarie analisi ambientali e sanitarie, costituiscono una bomba ad orologeria. A distanza di qualche decennio i lavoratori che hanno subito un danno alla salute, potranno chiedere indennizzi, che l'azienda, a cui spetta l'onere della prova, non è in grado di esibire alcuna documentazione dell'epoca.

In conclusione possiamo affermare senz'altro che in tema di sicurezza sul lavoro, la probabilità che in azienda qualcuno subisca un incidente è alta e che i danni presumibili sono molto elevati. Questo, per definizione, qualifica il rischio come elevato, ed è quindi compito di un organo di controllo responsabile accertarsi che le attività necessarie a ridurre tale rischio siano impostate ed eseguite.

Eppure, di fatto, dal rischio incendio ci si difende, sottoscrivendo una assicurazione, mentre spesso il rischio "incidente" quasi mai è considerato. Perché?

Le risposte, secondo la nostra esperienza, hanno una ampia gamma di possibilità:

- Scarsa conoscenza del problema.
- Scarsa lungimiranza.
- Pigrizia e poca voglia di impegnarsi.

Sono solo alcune delle cause che si possono riscontrare nel panorama industriale, anzi spesso più cause concorrono a creare un clima non favorevole alla presa di coscienza necessaria ad affrontare le tematiche in questione con la necessaria freddezza e professionalità.

In questo campo, infatti, non è sufficiente mitigare il rischio con una attività semplice come ad esempio pagare un premio assicurativo, ma occorre investire risorse personali e manageriali oltre che risorse tecniche ed economiche. Un impegno tale che deve coinvolgere i livelli più alti dell'azienda ed i suoi organismi di controllo.

L'azienda non può essere solo bilanci e vendite. Nella gestione di una

---

impresa moderna i fattori che concorrono al funzionamento dell'azienda sono molteplici e variegati; e vanno tutti pesati e considerati.

Ma allora, cosa è necessario fare per affrontare il problema?

La risposta è relativamente semplice e si ritrova nelle pratiche e nelle tecniche manageriali più diffuse, legate ad esempio alla qualità, alla ottimizzazione delle prestazioni aziendali, alla produzione snella e ad altre ancora. Il denominatore comune ad approcci del genere è il coinvolgimento di tutta l'organizzazione, e la conseguente creazione di una cultura del lavoro diversa, che ridefinisce gli obiettivi e le modalità con cui il lavoro è svolto e portato a termine.

Lo stesso tema del coinvolgimento e della modifica della cultura del lavoro, oltre che essere una pratica manageriale riconosciuta e foriera di importanti risultati sul versante delle performance aziendali, lo ritroviamo nelle norme stesse.

Le disposizioni più recenti, oltre a prescrivere una serie di attività, spingono anche le aziende ad attivare sistemi di gestione, attività di informazione e di formazione continua che alla fine attuino una modificazione culturale in seno al sistema industriale ed imprenditoriale.

Appare chiaro che, lo spirito delle norme è quello di cercare gli strumenti per intervenire sui comportamenti reali degli attori del mondo della sicurezza sul lavoro: i datori di lavoro, i dirigenti, i preposti ed i lavoratori tutti.

Non basta affatto, come invece molti sembrano ritenere, *"una documentazione a posto"*, ma bisogna che il sistema aziendale (di cui la documentazione è soltanto una delle espressioni) funzioni realmente come previsto dalle norme; è necessario che i comportamenti di tutti siano conformi alle leggi.

E' infatti un errore, purtroppo molto comune, il considerare che le attività richieste per la sicurezza in azienda si limitino ad una compilazione di documenti cartacei, avulsi dalla realtà, un po' astrusi e scritti in una sorta di strano linguaggio che tanto ricorda degli articoli di legge. Poco altro viene fatto, ed uno dei maggiori rischi a cui l'azienda è esposta viene affrontato con la stesura, di una documentazione che si presume sia conforme a quanto richiesto dalle norme.

E ci si ferma lì! Dimenticandosi che le norme (e la morale) in sostanza chiedono all'azienda, di fare in modo che non si verifichino danni alle persone ed alla salute dei lavoratori.

Davvero qualcuno può credere che bastino poche risme di carta a raggiungere tale risultato?

## 1.2 Una scelta strategica

A questo punto appare oramai evidente che quella da fare in azienda è una operazione di tipo culturale, che si deve affiancare all'azione tecnica tesa a rendere sicuri i luoghi e le attività lavorative. Un'azione culturale che non può non partire dai più alti livelli aziendali, anzi deve in quella sede trovare la sua genesi ed il suo motore.

La strategia aziendale deve esserne coinvolta.

La sopravvivenza stessa dell'azienda può essere messa in discussione, e quindi la scelta strategica non può che essere quella di esistere, quella di riconoscere e gestire un tale rischio che potenzialmente può cancellare l'impresa.

Inoltre non va dimenticato che anche gli uomini, dai livelli più alti fino ai livelli operativi, che costituiscono l'azienda sono destinatari di precisi obblighi, e rispondono penalmente delle mancanze.

Vale la pena ricordare che il nostro Codice Penale considera la inadempienza delle norme sulla prevenzione degli infortuni delle aggravanti per i reati di lesioni e di omicidio, alla stessa stregua della guida in stato di ebbrezza:

*art. 590: chiunque cagiona ad altri, per colpa, una lesione personale è punito ... se i fatti ... sono commessi in violazione delle norme ... per la prevenzione degli infortuni sul lavoro la pena ... è della reclusione ...;*

*art. 589: chiunque cagiona per colpa la morte di una persona... se il fatto è commesso con violazione delle norme ... per la prevenzione degli infortuni sul lavoro la pena è della reclusione ....;*

*art. 575: chiunque cagiona la morte di un uomo è punito con la reclusione non inferiore ad anni ventuno;*

*omicidio volontario con dolo eventuale; quando chi agisce è consapevole che dalla propria condotta possono derivare non soltanto un determinato evento, ma anche conseguenze diverse e più gravi.*

Ma non sono solo i destinatari degli obblighi che rispondono delle mancanze in materia di salute e sicurezza dei lavoratori. Il CdA, e tutti i membri in solido, come ha più volte ribadito la suprema corte, hanno infatti l'obbli-

---

go di fare rispettare le norme relative alla sicurezza sul lavoro, ed in caso di deleghe, anche molto ampie, hanno comunque l'obbligo di vigilare.

Ai delegati spetta infine l'obbligo di mettere in atto ciò che la legge richiede, e tali richieste non si limitano a mere compilazioni di sterili documenti, ma richiedono uno sforzo manageriale notevole; ecco che al responsabile tocca il compito di organizzare l'attività lavorativa in modo che in tutta l'organizzazione siano applicate e realizzate le richieste delle norme e della buona tecnica.

E viene anche richiesto di fare in modo che i livelli di sicurezza, le soluzioni siano sempre aggiornate alle migliori tecnologie disponibili: quello della sicurezza è un impegno costante per l'impresa, e quest'ultima non può sottrarsi ad una impostazione strategica che tenga conto di tale realtà.

Una revisione continua e sistematica, operata dai più alti livelli di responsabilità, dei sistemi che rendono l'azienda sicura, conforme alle leggi ed allineata alle migliori tecnologie disponibili è l'essenza della strategia da adottare per una azienda che vuole gestire seriamente il rischio di blocco delle attività o di ingenti perdite economiche legato a tematiche di sicurezza sul lavoro.

### **1.3 Etica della sicurezza**

Oggi il datore di lavoro non è più solo un "datore di lavoro", ma è una figura sociale di spicco della società. All'imprenditore, è richiesto di dare la garanzia di sicurezza e salute al lavoratore e per estensione deve dare le stesse garanzie alla società civile.

Gli imprenditori oggi sono portatori di nuove e più grandi responsabilità; riuniti in associazioni che influenzano fortemente la vita politica ed economica del paese sono chiamati a fare impresa in maniera etica.

Si parla infatti sempre più di azienda etica, di imprese che lavorano seguendo una regola o meglio quello che viene definito "un codice etico".

Secondo noi, una azienda etica non è solo quella che dichiara di non utilizzare lavoro minorile o di non acquistare prodotti da paesi che praticano la schiavitù lavorativa, ma anche, e soprattutto, quella che piuttosto di demandare la sicurezza in azienda ad un non meglio identificato qualcuno, ne fa una parte centrale della propria politica, assumendone il controllo e la responsabilità ai livelli più alti della gerarchia aziendale.

Ma l'etica è anche un valore personale.

Riteniamo che sia dovere morale di tutti salvaguardare la sicurezza e la salute degli altri, ed a maggior ragione se si ha il potere di decidere su tali argomenti è ancora più doveroso farsi personalmente carico di tale responsabilità.

Farsi carico significa agire coerentemente con i dettami che la buona tecnica e le leggi indicano, e quindi guidare l'azione di governo dell'impresa in modo da evitare che il lavoro si trasformi per qualche lavoratore in una tragedia.

Non è accettabile al giorno d'oggi, morire di lavoro, ne è accettabile che si intacchi l'integrità fisica dei lavoratori, eppure nel 2008 sono morte 1126 persone e circa 900.000 sono rimaste gravemente ferite. E questo nonostante la crisi economica e la conseguente riduzione delle ore lavorate.

Ed allora questi dati devono fare riflettere, e se pure sono un miglioramento di una situazione pregressa, vuol dire che la strada va ancora perseguita, che non si è arrivati, che ancora tanto lavoro deve essere fatto, che il focus sulla sicurezza deve essere aumentato. L'impegno deve essere maggiore.

## **1.4 Principi su cui si basa l'azione manageriale**

Una volta impostata la strategia aziendale in modo da seguire le norme sulla sicurezza si pone il problema di realizzare un'azione manageriale efficace ad ottenere i risultati previsti dalla strategia aziendale.

In tale ambito vanno prima di tutto riconosciuti gli elementi caratterizzanti un approccio manageriale corretto al problema del cambio culturale dell'azienda, che non può essere liquidato soltanto con una scelta impositiva, che da sola non è in grado di modificare i comportamenti nel profondo.

Sicuramente il processo va realizzato in più fasi.

Il primo punto è l'autoconsapevolezza, il riconoscere da parte del management che la strada che si sta per intraprendere è quella giusta e va quindi affrontata con lo spirito di ottenere dei risultati tangibili ed importanti per l'azienda.

Tale consapevolezza deve essere acquisita dal team direttivo dell'azienda, con la condivisione, tramite una serie di riunioni sull'argomento, ed una serie di discussioni atte da un lato a capire lo spirito delle leggi e

---

dall'altro a valutare quale impatto è prevedibile sull'azienda un eventuale disfunzionalità, ed infine quali sono le strategie migliori da applicare nel contesto aziendale.

Un'altra importante questione da sollevare è quella di stabilire quali possono essere i benefici collaterali di un tale approccio:

- maggiore controllo sui processi aziendali;
- maggiore reattività del sistema ai cambiamenti;
- maggiore adattabilità ai cambiamenti;
- maggiore competitività.

Quello delle prime riunioni ad alto livello è un passaggio fondamentale per evitare che la consapevolezza riguardi solo una persona. Il cambiamento richiesto è di solito di portata tale da non poter essere affrontato da una sola persona, anche se investita di tutto il potere, poiché quello che si sta facendo è una operazione culturale: si sta creando un nuovo standard all'interno di tutta l'organizzazione.

Un cambiamento di questo genere deve necessariamente nascere in seno ai più alti livelli dell'azienda, accettato, metabolizzato e poi trasmesso a tutti i restanti strati dell'organizzazione.

Vedremo successivamente quali possono essere le tattiche per meglio intervenire in azienda con lo scopo finale di modificare la cultura su tali argomenti; sicuramente devono essere rimossi tutti quegli atteggiamenti e luoghi comuni sulla sicurezza in azienda. Il prototipo di tutti gli ostacoli è sicuramente quello per cui la sicurezza *"fa perdere tempo"*.

Però è proprio cambiando l'atteggiamento rispetto a tali problemi da parte del management che si può pensare di ottenere il cambiamento desiderato: l'organizzazione, ci piaccia o no, guarda al proprio management per trarre ispirazione ed esempio, almeno sul lavoro. Ed i lavoratori sono sicuramente in grado di cogliere le "bugie manageriali", cioè quei comportamenti dissonanti, quelle differenze tra il dire ed il fare, tipiche di una cultura non sentita, ma appiccicata lì.

Lo strumento migliore che il management ha a disposizione per cogliere i propri obiettivi, è l'esempio. Il comportamento coerente con i principi enunciati, la rinuncia ai compromessi.

E' infatti nostra ferma convinzione, maturata in decenni di attività nell'industria, che non esiste alcuna lavorazione e che non esiste alcuna situazione *che non possa essere affrontata nel rispetto delle norme e dei criteri tec-*



*nici di sicurezza*. Su tale presupposto è possibile basare tutti gli aspetti della vita dell'azienda, dello stabilimento e del reparto. Questo assioma deve essere sempre presente quando si affronta un problema, una anomalia o una situazione nuova.

Occorre una pianificazione a monte in cui prevedere le diverse situazioni ed una gestione delle situazioni impreviste improntata al rispetto di tutte le tutele applicabili. Non è una impresa impossibile, e nemmeno difficile, è semplicemente un problema da affrontare avendo chiare le condizioni al contorno e gli obiettivi da raggiungere. Contesti questi affrontati quotidianamente dai manager negli ambiti delle proprie competenze.

Occorre ovviamente preparazione, studio, e/o l'affiancamento di un esperto in grado di indicare le soluzioni tecniche ai problemi, e le conseguenti azioni procedurali per implementare le soluzioni.

Il demandare però completamente a consulenti esterni, magari scegliendo il più economico sul mercato, e lavarsi le mani del problema è di quanto peggio si possa fare.

La sicurezza è, e deve essere una priorità strategica, e per questo è necessario investire adeguate risorse esterne, interne e personali, per cogliere un risultato di tale portata.

Del resto nessuno mai si sognerebbe di mettere in mani estranee i meccanismi basilari dell'azienda come vendite, produzione, lavandosene poi le mani e non esercitando alcuna azione di controllo.

Abbiamo appena toccato uno dei temi caldi della sicurezza, o meglio della non-sicurezza: il costo. Cavallo di battaglia per tutti coloro che piuttosto che applicarsi alla soluzione dei problemi, preferiscono semplificarci la vita, affermando che *"costa troppo"*.

Frase qualunquistica e poco professionale. E decisamente falsa.

Innanzitutto, un corretto approccio, puramente contabile prevedrebbe che per valutare il costo di una operazione si valutino i costi, ma anche i costi del mancato beneficio.

Certo è che se il risultato di una attività della sicurezza è comunque un sistema raffazzonato e sostanzialmente fasullo, allora i benefici sono ZERO, ed i costi quindi sono altissimi.

Una considerazione interessante viene dalla valutazione dei costi della non-sicurezza. Una studio del 1994 (fonte INAIL) stimava in 45.000 miliardi di lire all'anno (pari al 2,75% del PIL) i costi sostenuti dalle aziende e dalla collettività per la non-sicurezza.

Con le leggi oggi in vigore e l'orientamento giurisprudenziale i costi, in termini di ammende e risarcimenti sono superiori che in passato, per cui i costi della non-sicurezza sono sicuramente superiori a quanto stimato in passato.

Basta attingere dalla cronaca per sapere che le aziende sono chiamate a rispondere, per i danni e per le sanzioni amministrative, di cifre che superano il milione di euro con estrema facilità (vedi in appendice la nota sugli incidenti mortali di Molfetta e Rimini).

E rimangono fuori dal conto poi i prezzi più alti: la vita e la salute delle vittime e la libertà personale ed il futuro professionale dei responsabili.

Ed allora "la sicurezza costa troppo" diviene una frase senza senso: è più che evidente che il costo più alto lo si paga se non si fanno le cose giuste.

Però si può scegliere; scegliere se giocare d'azzardo ogni giorno di lavoro o progettare una attività che fa della sicurezza uno dei suoi capisaldi strategici.

## 1.5 Alcuni suggerimenti operativi

Ma come operare in concreto?

Innanzitutto, come per ogni altra attività vanno definite le risorse necessarie:

- risorse Umane;
- risorse tecniche;
- mezzi finanziari.

E tali risorse devono essere adeguate alla dimensione del problema che si vuole affrontare. E' un compito questo che un manager si trova ad affrontare ogni volta che una nuova operazione, un nuovo business o una nuova attività vedono la luce. Il manager accorto, sa bene che un errore nella impostazione provocherà inevitabilmente la fine prematura o comunque l'insuccesso dell'impresa o del progetto.

Va da se allora, che per dare un dimensionamento, seppur di massima, sostanzialmente corretto alle risorse da assegnare alla sicurezza, la tematica deve essere nota al manager. Il lavoro sulla sicurezza è una attività multidisciplinare, che prevede conoscenze sia di tipo legale sia conoscenze in

molte branche della tecnica e della tecnologia. E' opportuno che il manager capisca e valuti la complessità del lavoro da svolgere e scelga ed assegni le risorse opportune. Diversamente si rischia di lasciare fuori qualche attività che potrà poi divenire una criticità.

Ed allora quali sono le caratteristiche delle persone che dovranno coadiuvare il top management nella implementazione del sistema di sicurezza?

- **Leadership:** coinvolgere i diversi livelli della organizzazione ed assegnare obiettivi di risultato.
- **Ruolo formale e Ruolo reale:** l'incarico, opportunamente supportato da comunicazioni a tutta l'organizzazione, deve anche essere sostenuto dal management nel quotidiano aziendale.
- **Capacità tecnica:** affidare le attività tecniche della sicurezza ad un tecnico. La sicurezza sul lavoro è principalmente un problema di natura tecnica e non burocratica.

E' una enorme distorsione ed una grande mistificazione il fatto che la sicurezza sul lavoro sia un problema di documenti cartacei. I documenti, pur necessari, non sono altro che la trascrizione, senza molti formalismi a dire il vero, di decisioni e scelte di natura tecnica.

Purtroppo si è diffusa l'idea che la sicurezza sia rappresentata da una serie di documenti, preparati da qualche sedicente esperto, che, a volte senza nemmeno entrare in azienda, produce una grande mole di carta, che quasi sempre risulta illeggibile, ed inutile. Quando va bene! Più spesso invece tutta quella inutile cartaccia diventa un atto di autoaccusa per l'imprenditore o il dirigente poco accorto, che si trova fra le mani un documento che invece di difenderlo lo accusa.

La spiegazione di questo è molto semplice. I documenti preconfezionati non sono altro che la riscrittura (quando va bene) o la parafrasi delle norme di legge, che il responsabile dell'azienda firma e dichiara di avere attuate.

Niente di peggio che ritrovarsi davanti ad un giudice con un documento firmato e sottoscritto che dice di aver eseguito quanto previsto dalla legge e non avere invece nulla di concreto in mano: si va in prigione direttamente! senza passare dal via!!

L'approccio corretto è invece di natura squisitamente tecnica: i rischi presenti devono essere misurati con algoritmi, sistemi di calcolo indicati da norme tecniche italiane (UNI) o europee (CE), o tramite misure chimico-fisiche. I dati vanno interpretati in relazione alle conoscenze tecniche ed alle

---

norme di legge e quindi vanno studiate le misure tecniche per la riduzione dei rischi. Ed infine queste misure vanno applicate.

Ed è proprio questo che va citato nei documenti; il processo tecnico della valutazione e della riduzione dei rischi. Di tali processi le norme di legge danno indicazioni e linee guide, l'applicazione compete al tecnico. D'altra parte per realizzare un edificio antisismico, non è sufficiente conoscere le norme di legge per la costruzione in zone sismiche, ma occorre avere il bagaglio di conoscenze specifico dell'architetto o dell'ingegnere, e quindi applicare le norme antisismiche. Chi potrebbe pensare diversamente?

Analogamente a quanto si fa negli uffici amministrativi, dove si affidano gli adempimenti contabili e fiscali di cui l'azienda risponde, ad un pool di persone di una certa esperienza, si farà per la sicurezza sul lavoro.

Fatta questa premessa, e scelte le risorse adatte agli obiettivi prefissi, è compito principale del manager supportare tali risorse; fare in modo che le scelte strategiche dell'azienda siano effettivamente realizzate sul campo.