



- Capacità e requisiti professionali dei RSPP interni o esterni adeguati ai rischi

Il ruolo del responsabile SPP tra preconcetti e opportunità

Per ricoprire efficacemente il ruolo di responsabile del Servizio prevenzione e protezione dai rischi non sono più sufficienti le sole approfondite conoscenze normative e tecniche ma oggi, accanto a queste, devono coesistere anche adeguate competenze manageriali che devono essere utilizzate per influenzare i comportamenti dei responsabili delle altre funzioni aziendali per il miglioramento del livello di sicurezza e di salute.

Purtroppo, però, ancora oggi, chi si occupa di sicurezza e di tutela della salute nelle aziende, pur avendo sviluppato queste nuove competenze, si scontra con una cultura dominante che ostacola l'integrazione della sicurezza e della tutela della salute nelle normali attività di gestione aziendale.

- di **Carmen Caldovino**, psicologa

L'art. 2, comma 1, lettera f), D.Lgs. n. 81/2008, così come modificato dal D.Lgs. n. 106/2009, ha definito il responsabile del Servizio prevenzione e protezione (RSPP) come la «*Persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali di cui all'articolo 32 del Testo unico, designata dal datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi*».

L'art. 32, comma 1, ha richiesto che le capacità e i requisiti professionali dei responsabili e degli addetti ai servizi di prevenzione e di protezione interni o esterni devono essere adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative. Il successivo comma 2 ha imposto, per lo svolgimento delle funzioni di RSPP e di ASPP, il possesso di un titolo di studio non inferiore al diploma di istruzione secondaria superiore nonché di un attestato di frequenza, con verifica dell'apprendimento, a specifici corsi di formazione adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative.

In particolare, poi, per lo svolgimento della

funzione di RSPP, oltre a questi requisiti, è necessario possedere un attestato di frequenza, con verifica dell'apprendimento, a specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e di protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e da stress lavoro-correlato di cui all'art. 28, comma 1, di organizzazione e di gestione delle attività tecnico-amministrative e di tecniche di comunicazione in azienda e di relazioni sindacali.

Quanto richiesto per il solo RSPP è contenuto nel programma del modulo C, della durata di 32 ore, i cui contenuti dettagliati sono stati definiti dall'accordo 26 gennaio 2006 in sede di conferenza Stato-Regioni.

I corsi e i seminari

All'interno del modulo C diversi argomenti riguardano i sistemi organizzativi e diversi aspetti della psicologia del lavoro e dell'organizzazione e richiedono la docenza di qualificati esperti nell'ambito di queste tematiche.

È opportuno ricordare anche che, ancor prima dell'introduzione di questo obbligo formativo, già da diverso tempo molti soggetti



che operavano come RSPP dipendenti in aziende di medio-grandi dimensioni, avevano iniziato a percepire il bisogno di acquisire quelle competenze manageriali per gestire con maggiore efficacia il proprio ruolo e per aumentare la capacità di influenzare i comportamenti dei responsabili delle altre funzioni aziendali per il miglioramento del livello di sicurezza e di salute.

In questi corsi sono stati trattati argomenti come:

- la comunicazione e la gestione delle relazioni;
- l'organizzazione aziendale;
- i sistemi socio-tecnici;
- la negoziazione;
- la gestione dei conflitti;
- il comportamento assertivo;
- la *leadership*;
- la percezione dei rischi;
- la motivazione alla sicurezza;
- l'analisi dei bisogni formativi;
- la progettazione, la gestione e l'erogazione dei corsi di formazione ecc.

In tutti i corsi di formazione che risultano essere efficaci, perché fortemente indirizzati verso una forte interazione tra docenti e partecipanti, anche i primi acquisiscono delle conoscenze utili sia per comprendere le differenti realtà lavorative in cui i discenti operano sia per ritrarre i propri interventi.

Durante i dibattiti con i soggetti interessati al percorso formativo è risultato evidente che ancora oggi il servizio prevenzione e protezione dai rischi (SPP) e la stessa figura del RSPP, in buona parte delle aziende di medio-grandi dimensioni, sono visti come:

- depositari delle informazioni riguardanti gli aspetti normativi e tecnici della sicurezza sul lavoro;
- schermi o filtri da usare riguardo quanto proveniente dall'ambiente esterno (nuove norme, procedure, richieste ecc.);
- negoziatori dei conflitti interni ed esterni come, per esempio, con gli enti di vigilanza (ASL, DPL ecc.) e con i sindacati, per gli aspetti riguardanti la sicurezza sul lavoro.

Si stenta a vedere, quindi, il servizio prevenzione e protezione dai rischi e il RSPP come coloro che devono operare all'interno dell'organizzazione per far comprendere quale sia il perimetro reale che circoscrive il **problema sicurezza**, definendo quali siano i veri biso-

gni dell'azienda, individuando e proponendo gli interventi che devono essere attuati e fornendo il supporto alle altre funzioni impegnate nell'attuazione degli stessi.

Saranno analizzati una serie di casi proposti nell'ambito dello spazio dedicato al dibattito all'interno dei percorsi formativi.

Queste situazioni di lavoro, piuttosto diffuse, costituiscono, a giudizio dei partecipanti, un ostacolo difficile da superare per effettuare il vero e proprio salto di qualità all'interno delle organizzazioni per quanto riguarda la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute.

Le difficoltà

Per semplicità espositiva, le situazioni oggetto di discussione nei corsi saranno rappresentate per macrotematiche.

La posizione nella struttura organizzativa

La problematica che, con maggior frequenza, è stata oggetto di discussione riguarda la posizione organizzativa in cui erano e sono collocati il servizio prevenzione e protezione dai rischi e il RSPP.

L'art. 2, comma 1, lettera *f*), D.Lgs. n. 81/2008, ha richiesto che il RSPP «risponda al datore di lavoro» così come definito all'art. 2, comma 1, lettera *b*). Naturalmente, il termine usato dal legislatore ha lasciato ampi margini all'interpretazione aziendale in quanto tutti coloro che sono dipendenti di un'azienda «rispondono», più o meno direttamente, al datore di lavoro. A parte questo, il problema ricorrente è che, in gran parte dei casi, il RSPP non riferisce mai direttamente a colui che riveste le funzioni di datore di lavoro dell'azienda o dell'unità produttiva ma ad altri soggetti dai quali dipende, risultando così obbligato a passare attraverso uno o più livelli gerarchici. Generalmente, le figure che occupano questi livelli intermedi tendono a percepire i problemi relativi alla sicurezza e alla salute sulla base delle proprie conoscenze esperienziali, quasi sempre maturate in settori ben diversi dalla sicurezza sul lavoro, e a presentarlo ai detentori del potere decisionale, in modo spesso distorto alterando così la natura/essenza del problema stesso.

Un altro problema ricorrente è la collocazione del RSPP all'interno di funzioni di *linea* (produzione ecc.). In questo caso, non è neces-



sario essere degli esperti d'organizzazione per comprendere che questa collocazione non è certo delle migliori per una funzione palesemente di *staff* e il cui apporto è trasversale a tutte le altre funzioni dell'azienda.

Infatti, diversi soggetti hanno lamentato, nell'espletamento delle attività prevenzionali, difficoltà:

- a causa della dipendenza gerarchica dalla funzione produzione che rendeva difficili i rapporti con i colleghi della stessa funzione avendo questi obiettivi palesemente differenti e non ottimizzati con quelli del servizio prevenzione e protezione dai rischi;
- nei processi di comunicazione e di promozione delle attività prevenzionali, proprio a causa della loro collocazione in una funzione di linea, il che faceva percepire al resto dell'azienda una qualunque iniziativa prevenzionale come un qualcosa di circoscritto alla funzione stessa.

Questo posizionamento nell'organizzazione, inoltre, fa perdere visibilità alla funzione trasmettendo, nello stesso tempo, un messaggio molto chiaro al resto dell'azienda secondo il quale il servizio prevenzione e protezione dai rischi e il suo operato riguardano solo la produzione e non sono ritenuti realmente **strategici** per il resto dell'azienda.

In questa situazione, come è stato spesso sottolineato dai partecipanti ai corsi, l'azienda corre un grave rischio; infatti, il mancato coinvolgimento del servizio nei processi strategici e decisionali, può portare a prendere delle decisioni che non hanno tenuto conto di tutte le variabili e dei vincoli esistenti e con il più che probabile rischio di provocare, poi, un pesante impatto negativo sul *business* aziendale.

Il budget

In genere è messa in evidenza, non tanto la difficoltà di disporre in modo autonomo di uno specifico *budget* anche se riguardante, perlopiù, le spese operative per attività consulenziali (formazione, sorveglianza sanitaria, analisi specialistiche ecc.) ma, soprattutto, i problemi relativi a ottenere un finanziamento per attività aventi uno sviluppo pluriennale e con possibili conseguenti risultati, spalmati in un arco di tempo molto più ampio rispetto ai tempi di riferimento relativi ai criteri di *pay-back* normalmente considerati dalle aziende. Queste situazioni risultavano ancora più pro-

blematiche in quelle realtà in cui i soggetti considerati operavano all'interno di funzioni di linea.

Qui, per esempio, un progetto di cambiamento della cultura aziendale in tema di sicurezza sul lavoro risultava praticamente improponibile perché, oltre ad avere un poliennale sviluppo temporale, c'erano da tenere in conto anche le resistenze della funzione di linea a caricarsi tutto l'investimento necessario sul proprio *budget*.

Le aspettative dell'azienda

Ai diversi partecipanti ai corsi era stato chiesto quali erano le aspettative che l'azienda aveva nei confronti del servizio prevenzione e del suo responsabile provocando reazioni tra l'ilarità e il drammatico.

Il RSPP è ancora visto come colui che deve controllare con continuità che le norme e le regole in materia di sicurezza sul lavoro siano pienamente applicate censurando i comportamenti non in linea con queste.

A questo proposito, era stato fatto l'esempio di un'azienda dove, durante una visita in uno stabilimento del *management* di un'azienda cliente, era stato notato un addetto che, in modo eclatante, *by-passava*, per risparmiare tempo nell'esecuzione di un'operazione, i sistemi di protezione della macchina.

Pur essendo presente, con i visitatori, il direttore di stabilimento e il responsabile del reparto e, quindi, i soggetti palesemente deputati a intervenire in maniera diretta per ricondurre l'operatore a comportamenti virtuosi, la soluzione trovata dal primo era quella di allontanarsi momentaneamente dal gruppo in visita e telefonare al RSPP affinché intervenisse immediatamente e direttamente sull'operatore al fine di redarguirlo riguardo al proprio scorretto modo di operare.

Tra le aspettative di molte aziende, frutto della distorta visione del servizio prevenzione e protezione dai rischi, vi è anche quella di vedere i soggetti della stessa occuparsi di tutte quelle questioni collegate, anche se vagamente, con la sicurezza sul lavoro.

Per esempio, facendo riferimento agli obblighi imposti dall'art. 26, D.Lgs. n. 81/2008, in tema d'appalti, dovendo l'azienda verificare l'idoneità tecnico-professionale delle imprese e dei lavoratori autonomi e fornire le informazioni sui rischi specifici presenti nell'ambiente



di lavoro e le relative misure di prevenzione e protezione adottate insieme all'assolvimento di una serie di obblighi cogenti per permettere l'accesso, in alcune aziende si era trasferita al servizio prevenzione e al RSPP la responsabilità del controllo puntuale di tutti coloro che si presentavano all'entrata dell'azienda.

Il risultato ottenuto era stato quello di vedere convergere giornalmente sul telefono del RSPP un considerevole numero di chiamate dalla portineria dello stabilimento per richiedere l'autorizzazione all'ingresso per una categoria di soggetti che andavano dal fornitore di alimenti per la mensa aziendale, gestita da un'azienda di ristorazione, al parroco accompagnato dai chierichetti per la benedizione pasquale.

Infine, è stato spesso evidenziato che nel momento in cui l'interessato si opponeva a questo tipo di richieste, frutto di aspettative palesemente non coerenti con l'attività della funzione, si creavano situazioni di conflitto con conseguente isolamento dei componenti del servizio prevenzione e protezione dai rischi.

La formazione

La formazione alla sicurezza sul lavoro, come previsto dall'art. 32, comma 1, D.Lgs. n. 81/2008, rientra tra i compiti specifici del servizio prevenzione e protezione. Il legislatore, però, ha richiesto che il servizio proponga i programmi d'informazione e di formazione mentre si è limitato a richiedere l'esecuzione della sola attività informativa indicata all'art. 36.

La realtà prevalente è che, nel caso di corsi che devono essere effettuati con l'ausilio di società di consulenza esterne su tematiche particolari (rischio incendio, chimico, biologico, vibrazioni, ATEX, radiazioni ottiche ecc.), il servizio prevenzione e il suo responsabile sono costretti a non limitarsi alla sola individuazione dei bisogni formativi chiedendo, poi, alla funzione specifica che si occupa della formazione in azienda, la ricerca dei potenziali fornitori, la richiesta e l'analisi delle offerte, la calendarizzazione dei corsi per il personale delle funzioni coinvolte ecc., così come avviene per qualunque altro tipo di corso.

Nella realtà il servizio prevenzione, spesso costituito dal solo responsabile, deve occuparsi dell'intero processo e cioè dall'analisi dei bisogni formativi alla rendicontazione dei

corsi effettuati; questo perché, come raccontato da numerosi partecipanti, la funzione formazione si defila giustificando questo comportamento con il fatto che la formazione alla sicurezza e salute è una formazione specialistica e, come tale, è opportuno che siano solo gli specialisti a occuparsene.

Durante le discussioni su questa tematica, i partecipanti facevano notare che la stessa funzione formazione, pur disinteressandosi completamente dell'organizzazione e gestione dei corsi specialistici:

- manteneva il controllo diretto del *budget* vincolando le spese a un suo preventivo avallo;
- richiedeva la rendicontazione e la comunicazione delle ore erogate al fine di rimpolpare il proprio monte ore formativo su cui, guarda caso, la stessa si trovava ad avere obiettivi definiti dalla propria direzione di funzione.

La cultura della sicurezza

Un altro dei punti spesso oggetto di discussione è il tema della cultura della sicurezza. Sul suo significato le opinioni sono molto diversificate; indubbiamente, da alcune discussioni è emerso che non c'era chiarezza tra la **cultura oggettiva** (la conoscenza delle norme e delle regole tecniche riguardanti la sicurezza sul lavoro) e la **cultura soggettiva** (la sicurezza sul lavoro come parte integrante della cultura d'impresa).

La cultura soggettiva della sicurezza, così come definita, non è molto diffusa nelle aziende. Quella che risultava, invece, molto diffusa è la cultura specifica della sicurezza fatta di norme specifiche, corsi specifici, obiettivi specifici ecc. Tutto è specifico e nulla di tutto questo è effettivamente integrato nei processi di comune gestione aziendale.

Pertanto, come sostenuto durante gli incontri con i partecipanti, è preferibile non considerare più le **specificità** della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute ma cominciare a considerarle come parte integrante della normale gestione d'impresa.

In linea di massima, per ottenere un duraturo cambiamento integrando la sicurezza e la salute nella gestione d'impresa, c'era accordo sul ritenere che non dovevano essere più gli specialisti della sicurezza a fissare obiettivi, a fare



programmi, a definire le azioni che devono essere attuate, a monitorare i processi ecc., indirizzando tutto ai *manager* delle altre funzioni, ma dovevano essere questi a definire i propri obiettivi e programmi, ad attuare le azioni e a monitorarle utilizzando, solo come supporto, il servizio prevenzione e protezione dai rischi.

Il "costo della non sicurezza"

Se quasi tutti i datori di lavoro sono in grado di dire quale fosse la spesa annuale sostenuta dalla propria azienda per la sicurezza sul lavoro, per i partecipanti sono invece ben pochi quelli che sanno dare una risposta riguardo quale sia il costo e l'impatto sul *business* aziendale della **non sicurezza sul lavoro** e, cioè, quanto costano all'azienda gli infortuni e le malattie professionali sia come costi diretti sia come costi indiretti.

È stato possibile evidenziare che il fatto di non sapere dare una risposta a questa domanda inficia la validità delle analisi e delle previsioni che portano l'azienda stessa a definire la spesa annuale che deve essere sostenuta per la sicurezza sul lavoro.

In altre parole, se non si conosce quale sia l'impatto economico della "non sicurezza" risulta impossibile definire quale debba essere il *budget* che deve essere stanziato per la sicurezza del lavoro.

Il vero problema è che non c'è una cultura di base diffusa a tutti i livelli delle organizzazioni che permetta di inquadrare il problema nelle sue reali dimensioni.

Questa situazione è facilitata dal fatto che abitualmente il "problema sicurezza" è messo in rilievo solo quando questo si presenta (infortuni sul lavoro, ispezioni degli organi di vigilanza ecc.) cercando, sul momento, di trovare soluzioni tampone in grado di far fronte alla situazione ma senza rimuovere alla fonte le cause dei problemi.

In altre parole, proponendo come esempio un'analogia con la manutenzione, il sistema di gestione della sicurezza e della salute, nella maggior parte delle imprese, è un sistema di manutenzione "a guasto" e non certo da manutenzione preventiva o, addirittura, predittiva.

Purtroppo, è l'intero sistema preventivo che è predisposto per operare "a guasto"; infatti, il classico esempio è la legislazione d'emergenza con l'emanazione di nuove nor-

me (D.Lgs. n. 81/2008) e/o l'avvio di campagne di ispezioni preventive da parte degli organi di vigilanza su particolari attività lavorative (lavori entro spazi confinati) solo dopo tragici eventi.

Quindi, tornando alle aziende, se non si inizia a sviluppare un processo di integrazione della sicurezza e della tutela della salute nella cultura aziendale, diventa difficile, se non impossibile, pensare di poter operare, in questo settore, con le stesse modalità con cui, in una qualunque azienda, opera nell'ambito del proprio *business* e, cioè, con la pianificazione strategica, la programmazione e il controllo direzionale e il controllo operativo.

Gli obiettivi

Le aziende di medio-grandi dimensioni utilizzano da molti anni sistemi di valutazione delle prestazioni individuali mediante la definizione di obiettivi quantificabili. Nel corso delle discussioni riguardanti gli obiettivi che sono assegnati al RSPP, è sempre emerso lo stesso problema e cioè che ai componenti della funzione sono assegnati degli obiettivi quantitativi (tipico è l'obiettivo di riduzione dell'indice di frequenza degli infortuni), con un peso superiore a quello assegnato, per esempio, al responsabile dell'unità produttiva in cui un RSPP opera.

Per dirla in numeri, al RSPP è fissato, per esempio, un obiettivo di riduzione del 10% dell'indice di frequenza, rispetto al precedente anno, con un "peso" del 25% sul totale degli obiettivi (in genere 4 o 5) che gli sono assegnati annualmente mentre al responsabile dell'unità produttiva, dal quale spesso dipende gerarchicamente lo stesso RSPP, questo obiettivo è assegnato con un peso trascurabile (5%) o addirittura inesistente.

Naturalmente, questi obiettivi, come avviene in una qualunque azienda che adotta questi sistemi di valutazione delle prestazioni, sono trasmessi a cascata e con pesi diversi, verso la struttura gerarchica sottostante.

È facile comprendere, in situazioni come queste, quale sia il messaggio recepito dal personale dell'azienda, la sicurezza sul lavoro è un problema solo del servizio prevenzione e del suo responsabile.

Incoerenze come queste rendono difficile attuazione qualunque intervento migliorativo in tema di sicurezza e di tutela della salute.



La certificazione OHSAS 18001

Oggi in Italia sono state rilasciate altre 3000 certificazioni OHSAS 18001 a siti e aziende. Tutti i partecipanti ai percorsi formativi, provenienti e non da aziende che avevano ottenuto questa certificazione, erano completamente d'accordo sul fatto che un sistema di gestione della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, se ben progettato ed efficacemente implementato, aiuta le aziende a eliminare o a ridurre al minimo, controllandoli, i pericoli presenti nell'ambiente di lavoro, contribuendo in questo modo alla riduzione degli infortuni e delle malattie professionali, al contenimento dei costi conseguenti e allo sviluppo e alla diffusione della cultura soggettiva della sicurezza in tutta l'organizzazione. Durante le discussioni con i partecipanti su questo argomento era emerso, però, che l'implementazione e il mantenimento di un sistema di gestione sicurezza e salute certificato era percepito dalle altre funzioni, oltre che come un qualcosa di esclusivamente riservato al servizio prevenzione e protezione dai rischi, anche come un obiettivo che, una volta raggiunto con l'ottenimento del certificato, non necessitava che di una gestione documentale di tipo amministrativo-burocratica al fine di dare evidenza dell'assolvimento di quanto richiesto dal sistema stesso.

Si stentava e si stenta ancora a comprendere che un sistema di gestione sicurezza e salute costituisce un valido strumento di sostegno e di spinta nei percorsi di un'organizzazione aziendale verso l'eccellenza nonché costituisce, è opportuno ricordarlo, elemento indispensabile per dare evidenza di aver adottato e attuato in modo efficace il modello organizzativo previsto dall'art. 30, D.Lgs. n. 81/2008.

La ricerca del capro espiatorio

Un altro tema oggetto delle discussioni era l'esposizione del RSPP in termini di responsabilità civili e penali. È stato fatto notare che, pur non essendo presenti all'interno del D.Lgs. n. 81/2008 specifiche sanzioni a carico del RSPP per l'inosservanza della normativa prevenzionale, questa figura poteva essere chiamata a rispondere penalmente per reati colposi d'evento previsti dagli artt. 589 e 590, codice penale (omicidio colposo e lesioni colpose), e civilmente per "mancata diligenza" ai sensi dell'art. 1176, codice civile.

È indubbio che già con il D.Lgs. n. 195/2003, che aveva introdotto una serie di requisiti minimi (come era giusto che fosse) per ricoprire la funzione, il RSPP era divenuto una figura più esposta ai profili di colpa professionale; negli ultimi anni, la giurisprudenza aveva già cominciato a considerare il RSPP come un soggetto al quale attribuire parte della colpa in caso di reati colposi d'evento.

Le difficoltà lamentate dai partecipanti durante le discussioni riguardavano, in caso di reato colposo d'evento, soprattutto l'approccio degli enti di vigilanza tendente a coinvolgere sempre il RSPP, in quanto soggetto considerato professionalmente competente e, quindi, in grado di espletare compiutamente i propri compiti con particolare riguardo all'individuazione e valutazione di tutti i rischi presenti nell'ambiente di lavoro. Questo, come raccontato dai partecipanti che avevano vissuto questa esperienza, portava l'ente di vigilanza a vedere la figura del RSPP non come colui i cui compiti erano (e sono), in estrema sintesi, di tipo consulenziale, ma come un vero e proprio garante della sicurezza in azienda. Il risultato era che, nel procedimento giudiziario, il RSPP si trovava a essere il principale "bersaglio" dell'azione giudiziaria e a dover dimostrare di aver assolto i propri compiti individuando e valutando i rischi e suggerendo al datore di lavoro le misure per tutelare la sicurezza e la salute del personale.

Del resto, il RSPP occupa un ruolo funzionalmente connesso all'evento ed è quasi sempre posizionato nella struttura organizzativa a "distanza di sicurezza" dal vertice aziendale. Questo fa sì che, per convenzione, la responsabilità di quanto avvenuto ricada anche sul RSPP a prescindere sia dalle risorse disponibili sia dai poteri effettivamente attribuitigli.

Naturalmente, questa situazione innescava una serie di conflitti interni, spesso insanabili, perché il dare evidenza, da parte del RSPP, dell'assolvimento dei propri compiti agli inquirenti, da una parte alleggeriva la propria posizione ma dall'altra appesantiva la posizione di altri soggetti o, addirittura, provocava il coinvolgimento di figure che, inizialmente, non erano state coinvolte nel procedimento giudiziario a causa di indagini non approfondite.

La responsabilità sociale d'impresa

Tutti i soggetti coinvolti in corsi formativi era-



no d'accordo sul ritenere la sicurezza e la tutela della salute sul lavoro quale elemento fondamentale della qualità del lavoro e, quindi, alla responsabilità sociale dell'impresa.

Parimenti, era opinione diffusa che un'impresa si potesse ritenere socialmente responsabile, non certo perché propensa a rispettare la legge o per aver attivato le più varieguate iniziative sociali accedendo a specifici finanziamenti o, ancora, per poter ottenere benefici fiscali e/o contributivi, ma perché aveva integrato la responsabilità sociale nella propria strategia d'impresa in quanto realmente convinta che essa potesse creare valore nel medio-lungo periodo.

In concreto, però, all'interno delle aziende, per i partecipanti, la responsabilità sociale d'impresa è ancora percepita come un'opportunità che porta un vantaggio proprio poiché permette l'accesso a incentivi e a benefici di vario genere (immagine aziendale, economici ecc.). Applicare una logica di responsabilità sociale d'impresa in tema di sicurezza e di tutela della salute, vuol dire andare ben al di là degli obblighi cogenti dettati dalle norme di legge nei confronti dei propri dipendenti, favorendo, per esempio, l'adozione di comportamenti virtuosi in tale senso anche da parte dei propri fornitori, promuovendo attività di sensibilizzazione alla sicurezza anche al di fuori del mondo lavorativo (interventi informativi sulla sicurezza sul lavoro, per esempio, agli alunni delle scuole del comprensorio su cui insistono le unità produttive dell'azienda), sensibilizzando le famiglie dei dipendenti mediante campagne informative per la sicurezza domestica ecc.

Del resto, la responsabilità sociale ha dei limiti nel raggiungere gli obiettivi che si pone all'interno dell'azienda, limiti che, a oggi, sembrano difficilmente superabili.

Infatti, andando alle radici della responsabilità sociale d'impresa, questa era nata sotto la spinta di ONG, di politici e di organizzazioni di varia natura che, visto il persistere di situazioni di disagio e di povertà e dei problemi conseguenti nei paesi in via di sviluppo, dove le multinazionali avevano delocalizzato gran parte delle proprie produzioni, avevano iniziato a premere su di esse affinché cominciasero a essere più attente ai diritti dei lavoratori (sicurezza sul lavoro compresa), tutela dell'ambiente, qualità dei prodotti, prezzi e politiche commerciali.

Oggi, sono molte le aziende realmente interessate al miglioramento sociale ed è una percentuale in crescita man mano che si rinnova la classe dirigenziale. I nuovi e giovani *manager* hanno sempre più attenzione a questi problemi e, man mano che questi assurgono ai vertici delle aziende, la responsabilità sociale entra a far parte sempre più nella cultura d'impresa e tra i valori e i principi che la contraddistinguono.

Il problema e i vincoli evidenziati nascono quando anche i nuovi *manager* devono dare un riscontro alle aspettative degli azionisti. Questi, infatti, investono nella società e si aspettano che quanto da loro investito produca un ritorno con l'aumento del valore del capitale dell'azienda. Per ottenere questo, i *manager* alla guida delle società non possono che mirare all'aumento dei profitti. Visto che, salvo diverso ed espresso mandato, le disposizioni che i *manager* ricevono dagli azionisti sono formalmente quelle di far fruttare il capitale investito massimizzando il profitto, diventa difficile non sostenere la tesi che il comportamento aziendale socialmente responsabile è perseguibile fino a che non crei ostacolo alla massimizzazione del profitto.

Del resto, qualunque azionista che investe in una società si aspetta questo risultato. Se i *manager* riducessero il profitto ottenibile a favore del raggiungimento di un obiettivo sociale, gli azionisti si sentirebbero in pieno diritto d'intervenire per richiedere ai *manager* l'adozione di comportamenti finanziari responsabili.

È anche vero che, in alcuni casi, la responsabilità sociale d'impresa non confligge con l'obiettivo degli azionisti in quanto vi è coincidenza tra gli stessi ma, purtroppo, nella maggior parte dei casi, diventa quasi utopistico pensare di avere una valutazione complessiva dell'impresa sulla base, non del solo bilancio finanziario, ma anche di quello sociale e ambientale.

La gestione delle relazioni

Riguardo agli aspetti relazionali che devono caratterizzare il RSPP, è risultato estremamente importante possedere adeguate capacità di trattare con i colleghi visto che questi, mediamente, risultavano poco interessati ad affrontare tematiche da loro percepite come di esclusiva pertinenza del servizio prevenzione.



Preso atto che gli obiettivi delle altre funzioni erano, sono e saranno sempre diversi da quelli del servizio prevenzione, chi opera in esso come RSPP all'interno di un'azienda non può che puntare a influenzare le decisioni e i comportamenti dei soggetti operanti all'interno delle prime.

Se in passato il ruolo di chi si occupava di sicurezza sul lavoro doveva essere supportato solo da profonde competenze normative e tecniche, oggi accanto a queste devono coesistere anche adeguate competenze manageriali con particolare riguardo a quelle relazionali.

Buona parte dei partecipanti ai corsi aveva già fatto proprie queste tesi e si era adoperato per sviluppare queste competenze. Con disappunto, però, è stato sottolineato che l'aver sviluppato queste competenze non era sufficiente in quanto la cultura dominante era ben altra e molto difficile da cambiare. Un caso emblematico riguardava la nomina a capo della funzione sicurezza e salute in una grande azienda multinazionale. In questa azienda, era stato scelto di mettere a capo della funzione, in sostituzione del precedente dirigente che aveva cambiato azienda, non la persona che con il primo aveva collaborato per anni e che poteva essere ritenuto il più adatto e il più preparato ma colui che, pur provenendo da altre funzioni dell'azienda e senza alcuna competenza specifica nel settore, era stato più bravo a instaurare rapporti interpersonali con chi deteneva il potere decisionale. In questa azienda, al momento di scegliere la persona, quindi, si era optato per colui che era più assiduo nel gestire pubbliche relazioni invece che per colui che si era sempre impegnato sul proprio lavoro con competenza portando risultati concreti per l'azienda in tema di sicurezza e salute.

Ovviamente, il primo si era ben guardato dal liberarsi del precedente concorrente, infatti, aveva espressamente richiesto che lo stesso mantenesse la posizione in modo da poter continuare a svolgere il lavoro che poi avrebbe presentato come proprio in azienda. Naturalmente, aziende come queste che assegnano ruoli importanti e di responsabilità con questi criteri (anche perché non ne percepiscono l'effettiva ricaduta negativa degli stessi) a soggetti dediti esclusivamente alla gestione

delle conoscenze e non della conoscenza, sono aziende che, prima o poi, avranno seri problemi di sopravvivenza sul proprio mercato di riferimento.

Il SPP e il RSPP visti dalle altre funzioni

Un argomento che, come quello relativo alle "aspettative" delle altre funzioni, ha scatenato caustici commenti durante le discussioni, è stato quello inerente a come le altre funzioni vedevano i colleghi che si occupavano di sicurezza e salute.

All'entrata in vigore del D.Lgs. n. 626/1994 che, in qualche modo, aveva legittimato i ruoli di coloro che si occupavano di sicurezza e salute, prima denominati "addetti alla sicurezza", attribuendogli le funzioni di "addetti e responsabili del servizio prevenzione" (ASPP - RSPP), molte aziende sprovviste di risorse interne dedicate alla funzione ma costrette dalla nuova legge a ricorrere obbligatoriamente a un dipendente, si erano indirizzate verso soggetti che, per qualche motivo, erano ritenuti non utilizzabili in altre funzioni oppure erano vicini all'età pensionabile.

Insomma, il criterio di scelta non era stato, obiettivamente, lo stesso usato per individuare un qualche altro soggetto destinato a ricoprire una funzione ritenuta, se non strategica, almeno importante per l'azienda.

Con il passare degli anni, queste stesse aziende si erano progressivamente accorte che il profilo professionale necessario per ricoprire questo ruolo doveva rispondere a determinati requisiti quali una forte personalità, la capacità di gestire situazioni di sviluppo ma anche di cambiamento; doveva essere anche una persona operativa, dinamica e concreta con una buona capacità di relazione in modo da confrontarsi proficuamente con il personale delle altre funzioni. Pertanto, le aziende avevano cominciato a modificare i criteri di selezione interna ed esterna di coloro che dovevano occuparsi di sicurezza e di tutela della salute all'interno dell'azienda.

Nonostante questa lenta presa di coscienza da parte delle aziende, i retaggi derivanti da una diffusa carente cultura della sicurezza continuano a permanere e si traducono in atteggiamenti, nei confronti di chi si occupa di sicurezza



za e di salute, alquanto censurabili. Coloro che si occupano di sicurezza sul lavoro vengono ancora visti come un costo imposto dalle norme di legge che non produce valore aggiunto oppure come soggetti dediti a scrivere procedure che nessuno applica perché gli obiettivi sono altri o, ancora, come coloro che tendono a ritardare qualunque progetto in cui vengono coinvolti ecc.

Questo rende l'idea di quanta strada ci sia ancora da percorrere per un reale cambiamento degli atteggiamenti e dei comportamenti nei riguardi della sicurezza e della salute.

La retribuzione

Nelle discussioni su questo argomento è stato considerato che le funzioni di chi si occupa di sicurezza e di salute nelle aziende debbano essere di tipo consultivo/propositivo e questo perché si è impossibilitati, dall'inesistenza di un rapporto gerarchico con il personale di "linea", dall'emanare direttive (ordini diretti ecc.) che incidano immediatamente sull'operato dello stesso. Il legislatore, pertanto, ha riservato un potere/dovere diverso ma non per questo meno impattante sia sull'attività d'impresa in generale che sulle responsabilità del RSPP visto che questa figura è chiamata a rispondere per "colpa professionale" sia per infortuni sul lavoro che per malattie professionali, con il rischio di condanne che spaziano tra le lesioni colpose gravi e l'omicidio colposo.

L'operato del RSPP è di tipo consultivo/propositivo, né più e né meno di altre funzioni di *staff* tipiche delle aziende come la funzione legale, personale ecc., ma con la differenza di rischiare in proprio, in quanto le responsabilità penali, nell'ordinamento giuridico nazionale, sono sempre e solo personali. L'operato del RSPP, pertanto, è indirizzato verso l'analisi, la valutazione e la definizione di tutte quelle azioni necessarie per mantenere adeguati *standard* di sicurezza e di tutela della salute per il personale dell'azienda, tutelandone, così, anche l'immagine e la reputazione. Tutto questo dovrebbe portare a definire degli investimenti con i vari responsabili di funzione e alla successiva predisposizione del relativo *budget*. In altre parole, anche se un RSPP non gestisce direttamente un *budget*, se non per

alcune particolari voci (consulenze, analisi ecc.), è anche l'attività del RSPP che ne fa nascere il bisogno sulla base di necessità oggettive rilevate.

I partecipanti sono stati concordi nel ritenere che in molte aziende non si riesce ancora a capire che chi si occupa di sicurezza e di tutela della salute ha, insieme al datore di lavoro e ai dirigenti responsabili delle varie funzioni, la responsabilità della sicurezza e della salute dei dipendenti con tutte le relative incombenze; quindi, per questa posizione, al fine di attribuirgli un inquadramento e la relativa retribuzione, non si può ragionare come si ragiona per qualunque altra posizione dove si "contano" il numero di persone che da questa dipendono gerarchicamente e il *budget* che gestisce direttamente. Non è un bell'esempio quello del RSPP che, pur essendo un rapporto diretto del direttore di stabilimento come i responsabili della produzione, della manutenzione ecc., abbia però un inquadramento inferiore a questi. Inquadramento e retribuzione devono essere definiti come sono definiti per tutte le altre funzioni di *staff* ma tenendo conto che il "livello di esposizione", in caso di reati di natura colposa, è nettamente superiore non solo rispetto ai primi ma anche nei confronti dei dirigenti e dei preposti che, ovviamente, non possono che rispondere limitatamente agli eventi avvenuti nella funzione/reparto di loro competenza.

Conclusioni

Tutto questo, se da una parte rimanda a un quadro ancora fosco della situazione, dall'altra inizia a far intravedere qualcosa in più di uno spiraglio di luce. Coloro che si occupano di sicurezza sul lavoro nelle aziende stanno sempre più acquisendo una nuova percezione e consapevolezza del proprio ruolo, non più limitato a quello di detentore del sapere tecnico-normativo specifico ma rivolto, invece, a un nuovo ruolo da facilitatore del cambiamento con l'obiettivo di:

- ampliare la percezione delle organizzazioni aziendali in modo far loro comprendere le effettive dimensioni del "problema sicurezza sul lavoro" e il loro impatto sulle attività aziendali;
- non sostituirsi alle altre funzioni aziendali



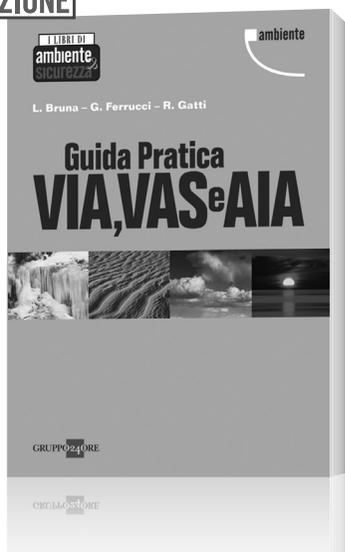
nella definizione degli obiettivi prevenzionali lasciando a loro l'individuazione degli stessi;

- non sostituirsi alle altre funzioni aziendali nella risoluzione degli specifici problemi ma aiutarle a mobilitare le competenze che le stesse hanno per la risoluzione dei problemi stessi;
- operare con pazienza e costanza al fine di costruire una serie di rapporti interfunzionali in grado di acquisire il maggior numero di informazioni pertinenti necessarie per rendere sempre più affidabili i processi decisionali.

Non resta che pazientare e aspettare che questo processo di cambiamento faccia il suo corso sperando anche nell'aiuto del legislatore che, con opportune scelte normative, rafforzi maggiormente il ruolo di chi si occupa di sicurezza e salute all'interno delle aziende.

Nei prossimi numeri di *Ambiente&Sicurezza* saranno presentati una serie di strumenti e di metodologie, utilizzabili da parte di chi si occupa professionalmente di sicurezza e di salute all'interno delle aziende, in grado di promuovere, sostenere e accelerare questo cambiamento ancora troppo lento. ●

I LIBRI DI AMBIENTE E SICUREZZA

**NUOVA
EDIZIONE**

GUIDA PRATICA VIA VAS e AIA

autori: *L. Bruna, R. Gatti, G. Ferrucci*

L'opera, si prefigge di esaminare le conseguenze pratiche delle novità introdotte dal nuovo decreto legislativo del 29 giugno 2010 n. 128 e dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, verificando come i procedimenti di VAS, VIA e AIA sono stati modificati e quali elementi, diversi da quelli fino ad oggi esaminati, devono essere presi in esame nel corso delle valutazioni e dei procedimenti autorizzativi.

Il volume si rivolge, in particolare, agli operatori pubblici che, ai vari livelli istituzionali, sono chiamati a compiere le valutazioni ed a rilasciare le autorizzazioni, nonché a quelli privati, ai quali è richiesto di fornire dati, informazioni ed approfondimenti sugli effetti negativi e significativi che il loro piano, progetto o impianto produce sull'ambiente di riferimento.

Pagg. 152 – € 20,00

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.

Trova quella più vicina all'indirizzo

www.librerie.ilsolo24ore.com

GRUPPO24ORE