

# **HUMAN MANAGEMENT SYSTEM PER LA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO (HMS-SSL)**

**P. CLERICI\*, A. GUERCIO\*\*, L. QUARANTA\*\***

## **RIASSUNTO**

L'organizzazione è costituita dalle persone e dalle loro relazioni reciproche e con l'esterno finalizzate all'utilizzo di mezzi e risorse per conseguire degli obiettivi. È in base agli obiettivi che vengono decisi i processi e le risorse necessarie per attuarli, individuando quindi le diverse competenze e responsabilità.

L'elemento umano è il componente principale di ogni organizzazione e la gestione delle risorse umane consente di allineare i processi aziendali con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Tutto ciò incide naturalmente anche nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

Sarà qui presentata una metodologia che tenga conto in maniera sistemica dell'elemento umano e di quanto gli aspetti organizzativi, relazionali, comunicativi e comportamentali impattino sulla salute e sicurezza dei lavoratori.

## **1. INTRODUZIONE**

Nonostante la tecnologia consenta di produrre macchine sempre più sicure e l'andamento infortunistico sia in diminuzione, il numero di infortuni nei luoghi di lavoro continua a rimanere elevato.

Essendo l'organizzazione costituita dalle persone e dalle loro relazioni reciproche e con l'esterno finalizzate all'utilizzo di mezzi e risorse per conseguire degli obiettivi, risulta necessario utilizzare un approccio che preveda il coinvolgimento dell'elemento umano (Clerici, 2012). La gestione delle risorse umane, infatti, consente di allineare i processi aziendali con gli obiettivi strategici dell'organizzazione (Canonici, 2004). Ciò assume una particolare rilevanza nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro che ha tra i suoi elementi principali la promozione e lo sviluppo di competenza, motivazione, consapevolezza dei lavoratori ad ogni livello di responsabilità.

## **2. FINALITÀ ED OBIETTIVI DEL LAVORO**

L'obiettivo è fornire uno strumento metodologico di supporto alle imprese, ossia un sistema di gestione dell'elemento umano chiamato "Human Management System per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro" (da ora in poi: HMS-SSL), coerente con i sistemi di gestione e basato sul principio secondo cui, senza una corretta interazione tra le interfacce "elemento umano" e le altre componenti del sistema "organizzazione", non è possibile conseguire obiettivi di sicurezza né di produttività e competitività.

\* Inail - Direzione Regionale Liguria - Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione.

\*\* Inail - Direzione Generale - Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione.

La proposta oggetto di questo articolo parte dagli elementi portanti dei sistemi di gestione, ossia coinvolgimento, partecipazione, formazione/informazione dei lavoratori, integrandoli con strumenti (Rhona et al, 2011) che consentano di ottimizzare le prestazioni dell'organizzazione con particolare attenzione agli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro.

Uno dei principali obiettivi del lavoro è quello di minimizzare la probabilità di accadimento di errori decisionali ed esecutivi (Reason, 1990), commessi in tempi e a livelli organizzativi diversi e causa di incidenti ed infortuni.

### **3. STRUTTURA DEL SISTEMA DI GESTIONE DELL'ELEMENTO UMANO PER LA SSL**

L'HMS-SSL è strutturato secondo una sequenza di processi in cui sono definiti i requisiti e le modalità di gestione dell'elemento umano da utilizzare per redigere e/o integrare procedure, istruzioni operative e moduli.

I riferimenti principali sono le linee guida UNI-Inail, eventualmente integrate con richiami alla BS OHSAS 18001:2007. L'integrazione con un preesistente sistema di gestione della sicurezza è una condizione ottimale ma non necessaria, poiché l'HMS-SSL è implementabile in maniera autonoma dalla definizione della politica fino al riesame della direzione.

Al fine di facilitarne l'applicazione è stato adottato per ogni processo un medesimo schema operativo, strutturato come segue:

- titolo;
- scopo del processo;
- risultati attesi, che esplicitano cosa si prefigge il processo;
- campo di applicazione (dove necessario), che definisca chiaramente gli ambiti cui sia applicabile;
- descrizione delle attività necessarie per conseguire scopi e obiettivi del singolo processo;
- ruoli e responsabilità, che indicano i ruoli e le funzioni delle diverse figure aziendali coinvolte nelle attività di ogni processo, al di là degli obblighi di legge;
- documentazione di riferimento;
- indicatori di prestazione, che misurano l'efficacia del singolo processo.

### **4. I PROCESSI DELL'HMS-SSL**

Il sistema HMS-SSL segue il ciclo di Deming e comprende, in analogia con i sistemi di gestione, la struttura organizzativa, la programmazione, le responsabilità, le azioni di coinvolgimento, le pratiche, le procedure, i processi e le risorse necessarie per sviluppare, attuare, raggiungere e mantenere attiva la politica dell'organizzazione per la gestione dell'elemento umano per la salute e sicurezza sul lavoro.

Nell'ambito di ogni processo è fondamentale stabilire ruoli e responsabilità del personale a cui è affidata la gestione delle risorse umane (Solari, 2004).

#### **4.1 Pianificazione**

Questo processo consta di tre distinti sottoprocessi: analisi iniziale, definizione degli obiettivi, programmazione.

Il processo di analisi iniziale dell'organizzazione nell'HMS-SSL consiste nell'identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro e nell'esame dell'assetto organizzativo.

Il primo aspetto è quello classico dei SGSL; il secondo, qui affrontato con approccio sistemico, costituisce l'aspetto innovativo dell'HMS-SSL.

Sono indagate, infatti, le tre dimensioni dell'assetto organizzativo: organizzazione, lavoro, individuo e tutti quei fattori che discendono dalla loro interconnessione.

A tal fine, l'organizzazione analizza le modalità di individuazione e distribuzione di ruoli, incarichi e funzioni, la crescita professionale e la formazione, l'autonomia decisionale, l'operatività e la gestione delle situazioni straordinarie in relazione alla specificità del contesto lavorativo. Tutti questi fattori incidono sulle motivazioni delle persone, sulla consapevolezza, la cultura organizzativa, il coinvolgimento.

Una volta terminata l'analisi iniziale si procede a definire gli obiettivi e gli interventi da realizzare nel tempo per raggiungerli, in funzione della politica dell'HMS-SSL.

## 4.2 Attuazione

Il processo di attuazione consta della definizione di criteri, metodi, procedure e responsabilità per la realizzazione di interventi riguardanti elementi quali: cultura organizzativa, ruoli, funzioni e compiti nell'organizzazione, crescita professionale e stabilità lavorativa, comunicazione, informazione e formazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori, gestione dei cambiamenti (Lotti, 2002).

Gli interventi illustrati nel processo di attuazione hanno lo scopo di raggiungere risultati funzionali alla politica dell'HMS-SSL, quali ad esempio:

- esercitare una gestione sistematica di persone, mezzi e risorse, secondo criteri di efficacia ed efficienza e con particolare riguardo agli aspetti di SSL;
- accrescere la percezione dei rischi e la cultura della prevenzione;
- migliorare le relazioni interpersonali sul lavoro;
- promuovere i comportamenti sicuri;
- limitare e comunque gestire e risolvere i conflitti legati a distorsione dei fini organizzativi (Michels, 1966), carenze di leadership, confusione sui ruoli e sugli obiettivi, contrapposizione dei fabbisogni delle diverse aree dell'organizzazione;
- sviluppare competenze finalizzate ad esercitare i ruoli, in linea con la politica e gli obiettivi definiti nel HMS-SSL e garantire supporto all'orientamento delle attitudini professionali;
- rafforzare il senso di appartenenza anche in presenza di rapporti di lavoro a tempo determinato;
- realizzare un processo comunicativo che consenta di rendere noto a tutti i lavoratori gli obiettivi, le azioni e i piani derivanti dagli impegni contenuti nella politica dell'HMS-SSL.

Il controllo operativo, parte integrante del processo, è necessario per:

- definire lo schema, i contenuti minimi e le caratteristiche delle procedure di lavoro e delle istruzioni operative per lo svolgimento in sicurezza delle principali attività;
- conoscere gli aspetti e le criticità da monitorare;
- operare secondo processi efficienti in termini di organizzazione ed efficaci in termini di gestione della salute e sicurezza sul lavoro;
- verificare la coerenza, anche nel tempo, di quanto realizzato in linea con le politiche aziendali per la gestione dell'elemento umano per la SSL e con la pianificazione delle attività;
- applicare il controllo operativo a tutti gli obiettivi pianificati e a tutto l'HMS-SSL, nonché a tutte le attività svolte dall'organizzazione.

### 4.3 Verifica

Il processo di verifica ha lo scopo di valutare la conformità e la corretta applicazione del sistema, nonché il grado di raggiungimento degli obiettivi. Si utilizzano a questo scopo gli indicatori di prestazione di ogni processo, i quali segnalano il raggiungimento o meno degli obiettivi pianificati o delle eventuali mete intermedie, le non conformità riscontrate e relative azioni correttive, i risultati degli audit.

Nel HMS-SSL sono definiti, per ogni processo, gli indicatori di prestazione misurabili e, per ciascuno di questi, il responsabile del HMS-SSL definisce la modalità, periodicità e responsabilità di misura e documentazione, nonché le modalità di segnalazione delle eventuali situazioni di non conformità. In tabella 1 è riportato un elenco non esaustivo dei più significativi indicatori di sistema per i sottoprocessi relativi all'attuazione rilevabili in un periodo di tempo stabilito.

**Tabella 1**

Esempi di indicatori di prestazione

|  |  |
|--|--|
| <b>Cultura organizzativa</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- clima organizzativo</li> <li>- supporto dell'azienda ai lavoratori (servizi, mensa, asili nido, altri benefit aziendali, incentivazioni)</li> <li>- implementazione di sistemi di gestione e certificazioni eventuali; adozione di CSR; esistenza di un codice etico</li> <li>- presenza ufficio di gestione delle risorse umane</li> <li>- presenza di regole standardizzate per neoassunti</li> </ul>         |
| <b>Ruolo nella organizzazione</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalità di distribuzione dei ruoli tra le diverse funzioni aziendali</li> <li>- chiarezza nella struttura dei compiti (numero, natura, caratteristiche)</li> <li>- allocazione, disponibilità e affidabilità delle risorse strumentali, economiche e umane</li> <li>- autonomia decisionale e controllo</li> </ul>   |
| <b>Crescita professionale e stabilità lavorativa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- programmi definiti di sviluppo carriera</li> <li>- tipologie contrattuali</li> <li>- sistemi di ricerca e selezione del personale</li> <li>- modalità di valutazione delle performance</li> <li>- retribuzione in relazione alla media di settore</li> </ul>  |
| <b>Comunicazione</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- appropriatezza di emittente e destinatario</li> <li>- contenuto semplice, esaustivo e comprensibile</li> <li>- canale di trasmissione adeguato al contesto</li> <li>- modalità di verifica della ricezione e modalità di raccolta delle informazioni di ritorno</li> <li>- modalità di registrazione delle comunicazioni</li> </ul>   |
| <b>Formazione</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- fabbisogno formativo e piani di formazione; rilevazione di interventi formativi realizzati</li> <li>- qualifica dei docenti</li> <li>- verifiche di: appropriatezza e conformità dei contenuti; apprendimento</li> <li>- livello di gradimento dei discenti</li> </ul>  |
| <b>Controllo operativo</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenza di procedure adatte al contesto</li> <li>- valutazione dei rischi per la SSL</li> <li>- impegno cognitivo</li> <li>- lavoro a turni regolamentato e distribuito in modo condiviso e equo</li> <li>- controllo e gestione degli orari di lavoro, dei turni e della reperibilità, comprese le pause</li> <li>- controllo delle scadenze</li> <li>- gestione di straordinari, recuperi e ferie</li> </ul> |

Sono inoltre da valutare ulteriori elementi di tipo sintomatico delle eventuali criticità dell'organizzazione. Tra questi si citano infortuni, incidenti, malattie professionali, assenteismo, livello di turn over, reclami da fornitori e clienti, ingressi, licenziamenti e dimissioni, calo della produttività, provvedimenti disciplinari, denunce al comitato etico.

Il processo di verifica prevede l'effettuazione di audit allo scopo di garantire che il HMS-SSL sia conforme a:

- requisiti delle norme di riferimento sulla SSL e in materia di disciplina dei rapporti di lavoro;
- politica dell'HMS-SSL;
- obiettivi di sistema, definiti nel processo di pianificazione.

Gli audit sono svolti con modalità analoghe a quelle dei sistemi di gestione già esistenti.

#### **4.4 Riesame della Direzione**

Il riesame della direzione ha lo scopo di definire i criteri secondo i quali l'organizzazione valuta criticamente il proprio sistema, con l'obiettivo di verificare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema rispetto alla propria politica di HMS-SSL e ai requisiti della normativa di SSL e della disciplina dei rapporti di lavoro.

Questo processo è svolto in maniera analoga a quella dei sistemi di gestione già esistenti.

### **5. CONCLUSIONI**

La proposta di sistema qui presentata potrà essere volontariamente applicata da tutte le aziende che intendono raggiungere obiettivi quali:

- diminuzione del numero di incidenti, infortuni e malattie professionali attraverso la riduzione dei rischi lavorativi;
- aumento dell'efficienza, delle prestazioni e della competitività;
- abbassamento del rapporto costi/benefici degli investimenti in SSL;
- miglioramento del benessere organizzativo e dell'immagine aziendale.

Attraverso l'implementazione dell'HMS-SSL, le organizzazioni saranno in grado di migliorare le prestazioni in sicurezza delle persone e dunque l'affidabilità umana, ossia la capacità di compiere un'azione senza errori decisionali e operativi.

Potrebbe essere utile realizzare una fase di test e di simulazione nonché, a seguito della partecipazione di aziende e parti sociali, verificare la validità della proposta e revisionare eventuali punti critici nella sua applicazione.

A seguito della sperimentazione si ricaverebbero utili elementi per la redazione di procedure specifiche per il sistema HMS-SSL, al fine di facilitarne l'applicazione, in particolare da parte delle piccole e medie imprese.

Gli sviluppi futuri e le prospettive della proposta qui presentata sono molteplici e ampi: la sua diffusione potrebbe aprire nuovi scenari per il supporto prevenzionistico alle aziende da parte dell'Istituto e condurre a una nuova sensibilità per le politiche aziendali di sicurezza sul lavoro.

## **BIBLIOGRAFIA**

Canonici A.: La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale, FrancoAngeli, 2004-

Clerici P.: SGSL e gestione del Fattore Umano, Rivista degli Infortuni e delle Malattie Professionali, Inail, 2012.

Lotti D.: Cambiamento e fattore umano. La gestione del cambiamento nelle organizzazioni ad alta tecnologia, FrancoAngeli, 2002.

Michels R.: La sociologia del partito politico, Il Mulino, 1966.

Reason J.: Human error, Cambridge University Press, 1990.

Rhona F., O'Connor P., Crichton M.: Il front-line della sicurezza. Guida alle non-technical skills, Hirelia, 2011.

Solari L.: La gestione delle risorse umane - Dalle teorie alle persone, Carocci, 2004.