online ▶

Quaderni della Sicurezza AiFOS

Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Il ruolo dell'HSE manager tra leadership e gestione del personale

Interventi di:

Lorenzo Fantini

Francesco Naviglio

Alessandra Menicocci, Antonio Terracina e Lucina Mercadante

Veronica Bonanomi e Luca Quaratino

Lucio Fattori e Paola Olini

Sala Calì

Riccardo Borghetto

Marco Cesana

Veronica Bonanomi

Umberto Frigelli e Edoardo Manca

Alessandra Marconato e Marzia Dazzi

Raffaele Santoro

Approfondimento
a cura di Marco Michelli

Rubrica "*FormArtista*"
di Andrea Cirincione

settembre 2020
n. 3, anno XI

Rivista scientifica trimestrale - Salute e Sicurezza nei Luoghi di Vita e di Lavoro • Direttore: Lorenzo Fantini

EMERGENZA COVID: LA FUNZIONE HSE A SUPPORTO DELL'HR

Autori: Umberto Frigelli[1] e Edoardo Manca[2]

#HR #HSE #MEDICODELLAVORO #COVID19 #COOPERAZIONE

ABSTRACT

L'esigenza di realizzare un'integrazione armonica tra la direzione HR e la funzione Salute Sicurezza e Ambiente da alcuni anni costituisce un tema organizzativo dibattuto. L'emergenza epidemiologica del 2020 sembrerebbe aver rappresentato un banco di prova decisivo per le organizzazioni, che sono state chiamate a porsi attivamente in un'ottica di gestione che preveda azioni strutturali, strategiche e condivise, legate a salute, sicurezza e prevenzione dei rischi, in grado di impattare positivamente con ogni tipo di crisi, presente e futura.

Nassim Nicholas Taleb, Distinguished Professor di Gestione del rischio presso l'università di New York, in un'intervista rilasciata a la Repubblica nel settembre 2013 in merito alla propria opera "Antifragile - Prosperare nel disordine", ha dichiarato: *"Non dobbiamo cercare di prevedere il prossimo disastro, ma di costruire sistemi adatti a reggere lo shock, a sopportare meglio la crisi che verrà, addirittura a rafforzarsi usando le crisi. Non ricette per prevenire i disastri, ma per diventare disastro-resistenti. Strutture*

[1] Coordinatore Nazionale del Centro Ricerche AIDP. Consulente di Direzione e Partner della società Mading. Professore presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

[2] Dottore in Psicologia degli Interventi Clinici nei Contesti Sociali, Tirocinante in Formazione e Sviluppo Manageriale presso Mading srl

che imparino dagli errori sono quelle che ci servono. Perché errori ce ne saranno, di sicuro. L'Antifragile è ciò che migliora dopo aver subito un danno, attraverso meccanismi di sovra-compensazione. Non rifiuta le crisi, le usa".

Ancora oggi, a distanza di sette anni, questo monito risulta essere di strettissima attualità.

L'emergenza Covid-19 ha delineato nel corso di questi mesi uno scenario di forte incertezza, generando cambiamenti eccezionali, con un impatto dirompente sulle aziende, sconvolgendone equilibri ed assetti.

Le organizzazioni, soprattutto nella fase più critica dell'emergenza, hanno dovuto misurarsi con una sfida urgente e complessa, quella di ridefinire le proprie dinamiche, cercando di orientarsi, in un regime di forte incertezza, nella direzione di rendere prioritaria la tutela dei propri dipendenti e della loro salute, implementando procedure di messa in sicurezza sanitaria ad hoc, con piena e stringente attuazione delle misure previste dal DPCM 11 marzo 2020 e del Protocollo Sicurezza 14 marzo 2020.

In questo scenario, le figure dell'HR Director e dell'HSE Manager hanno ricoperto un ruolo di centralità, cruciale in ogni sua declinazione. Perché il contributo progettuale ed operativo di queste due funzioni registri un riscontro efficace nell'individuazione e nella messa in pratica di soluzioni puntuali e adeguate, sembrerebbe auspicabile una collaborazione sinergica tra le due funzioni, che si svincoli da una logica puramente emergenziale, riconvertendosi in un approccio quanto più possibile sistemico ed integrato, orientato ad una condivisione partecipata e alla configurazione di una "cultura della sicurezza", come già tematizzato ed auspicato nel convegno AiFOS 2015 (Hr & Safety at work: un legame che crea cultura).

La fase storica che l'umanità sta affrontando ci fornisce un'ulteriore prova concreta di come la ricerca di una efficace sinergia tra i ruoli HR ed HSE sia centrale, tanto quanto urgente. Appare quasi che spunti e criticità sul tema emersi durante le attività del convegno del 2015 abbiano oggi trovato il loro reale e difficile campo di applicazione: la risposta ad una crisi sanitaria globale, evento certamente eccezionale, ma solo in apparenza imprevedibile.

Nell'ultimo decennio la consapevolezza delle organizzazioni circa la necessità di adeguarsi alle normative sanitarie e sulla sicurezza è innegabilmente aumentata. Ad oggi, possiamo dire che, quantomeno nelle realtà di dimensioni maggiori, essa si sia sviluppata parallelamente ad una cultura della sicurezza che accompagna in maniera indissolubile la programmazione del business.

"È un tema che riguarda direttamente le persone e il loro benessere" affermava nel 2015 Federico Reali (esperto di processi di apprendimento degli adulti e allora Senior Consultant ISMO) e tale affermazione risulta di grande attualità e crucialità.

Raramente nella storia moderna e contemporanea, infatti, i responsabili della gestione delle risorse umane e della sicurezza si sono trovati a dover cooperare con tanta prossimità fino a sperimentare una vera e propria sovrapposizione delle funzioni. Con queste premesse risulta interessante approfondire, anche per mezzo di singole esperienze, come

collaborazione, sinergia e distribuzione della leadership abbiano avuto applicazione durante la gestione dell'emergenza.

Conoscere nel concreto le modalità con cui differenti organizzazioni hanno reagito all'esplosione della pandemia rappresenta, quindi, un'informazione fondamentale per sondare il livello di cooperazione raggiunto dalle funzioni del Direttore del personale e del Responsabile Salute e Sicurezza e può addirittura fornire indizi su come raggiungere quello che costituisce un obiettivo sempre più irrinunciabile: la realizzazione di una efficiente e compiuta integrazione delle due figure. Sono, dunque, le voci di alcuni tra coloro che hanno dovuto rispondere direttamente all'emergenza prima, alla limitazione delle libertà poi ed, infine, alla programmazione di una prudente ripresa, a consegnarci una decisiva testimonianza da accogliere e interpretare a beneficio di una sempre più proficua ricerca della perfetta armonia tra direzione HR e HSE. Dialogando con alcuni tra questi professionisti emerge ancora oggi vivido in loro il ricordo di quei primi giorni: le prime azioni di messa in sicurezza degli ambienti e degli strumenti di lavoro, le prime difficoltà nell'approvvigionamento dei dispositivi di protezione individuale e un forte senso di disorientamento iniziale del personale sono state esperienze diffuse per molti dirigenti.

MAZZUCCHELLI 1849

Giovanni Cassataro, Group HR manager di Mazzucchelli 1849, azienda italiana con sede a Castiglione Olona e leader mondiale nella produzione e distribuzione di lastre in acetato di cellulosa, polimero di origine naturale, tradizionalmente usato per la produzione di montature di occhiali, ricorda di come per loro si sia rivelata di grande utilità l'esperienza vissuta presso le sedi del marchio in Cina un paio di mesi prima che la crisi diventasse globale. Cassataro riporta di come Mazzucchelli 1849 sia riuscita ad attivarsi tempestivamente per adempiere alle norme di sicurezza e prevenzione e per l'approvvigionamento materiale con il decisivo coordinamento delle sedi cinesi.
L'esperienza in Mazzucchelli 1849 ha visto fin da subito una stretta e continuativa cooperazione tra RSPP e RSU con il costante supporto del medico competente, figura decisiva nel fornire l'orientamento degli interventi d'emergenza. Il Group HR manager parla di una collaborazione operativa efficace che ha permesso di sfruttare anche le potenzialità dell'azienda, generando una risposta flessibile e creativa ai problemi, arrivando anche alla produzione di detergenti in proprio nei laboratori per far fronte alla carenza delle forniture.

ESSECO GROUP

Anche Silvia Afanni, HR manager di Esseco, società capofila di, Esseco Group che da quasi un secolo sviluppa innovazione tecnologica e capacità produttiva per il mondo della chimica inorganica e dell'enologia, riporta una esperienza simile. Di particolare efficacia si è rivelata l'immediata costituzione di un comitato di emergenza composto dall'AD, membri del CdA, i manager RSU ed SSA,

oltre al medico competente. Gli interventi stabiliti dal comitato, grazie alla buona sinergia tra i membri, hanno prodotto una risposta tanto tempestiva da anticipare in larga misura le disposizioni dei successivi decreti. Esseco ha quindi provveduto alla distribuzione tempestiva dei dispositivi di protezione per il personale, alla chiusura della mensa e delle zone di convivio, la riorganizzazione degli ambienti di lavoro per raggiungere un sufficiente distanziamento e, infine, l'approntamento di un sistema di smart working. La presenza costante di figure HR e RSPP ha, di fatto, garantito un frequente monitoraggio del rispetto delle disposizioni, oltre a permettere una immediata risposta alle criticità che di volta in volta emergevano.
Le esperienze di Mazzucchelli 1849 ed Esseco sembrerebbero dunque comparabili.

LA VISIONE DEL MEDICO DEL LAVORO

Nicola Gaglione, specialista in Medicina del Lavoro, Fondatore e Direttore Sanitario di G.M. Service, fornisce anche una possibilità di confronto con quanto vissuto nelle piccole e medie imprese (pmi). Infatti, se è possibile riscontrare un'uniformità negli intenti, è tuttavia stata riscontrata una certa diversità metodologica nell'approccio, poiché le grandi aziende sono state in grado di rispondere all'emergenza con strumenti e risorse maggiori e più avanzate.
Secondo Gaglione le grandi organizzazioni hanno poi privilegiato maggiormente l'aspetto procedurale dell'intervento, arrivando a fornire una reazione all'emergenza nel complesso più tempestiva.
Ecco allora che tutti i testimoni citati sono dell'opinione che molte, se non tutte, le azioni messe in pratica nella prima fase della pandemia siano state efficaci (nessun caso di positività al Covid-19 su 500 dipendenti in Mazzucchelli 1849 e un solo caso su 300 in Esseco) e che continueranno anche in futuro.
Su questo tema Gaglione segnala tuttavia come, indipendentemente dall'apparente efficacia delle misure, non si possa comprovare l'esistenza di un nesso causale tra la bontà delle azioni organizzative ed il numero dei contagiati.

LA RISPOSTA DEL PERSONALE ALLE MISURE ADOTTATE

Un altro aspetto riguarda la risposta del personale alle misure adottate, che è stata considerata generalmente positiva in entrambe le realtà aziendali sondate, Mazzucchelli 1849 ed Esseco.
Silvia Afanni e Giovanni Cassataro hanno, però, dovuto affrontare un'iniziale reazione di preoccupazione, ansia e paura da parte del personale, gestita attraverso una comunicazione trasparente, resa efficace grazie alla puntuale presenza in azienda del management HR e di quello Salute e Sicurezza, che hanno agito di concerto per responsabilizzare i dipendenti, con il coinvolgimento dell'RSU interno.
Nella fattispecie, Silvia Afanni di Esseco riferisce che: *"La reazione del personale è stata ottima. Soprattutto all'inizio si temeva una sorta di boicottaggio, poiché la paura era tanta. Invece c'è stata assoluta presenza e nessun problema di natura organizzativa,*

tanto che l'Amministratore Delegato ha deciso di erogare un premio alle persone che sono sempre state presenti nel periodo più difficile di questa emergenza". (Esseco rientrava tra i codici Ateco che erano autorizzati a proseguire nella produzione anche durante il lockdown).

Afanni giustifica un riscontro tanto positivo in questi termini: *"La chiave è stata una comunicazione trasparente su tutto ciò che stava succedendo e di come l'azienda si stesse muovendo per salvaguardare la salute dei lavoratori. È stato raccontato tutto passo per passo, si è tentato di rispondere prontamente a qualsiasi dubbio che emergesse.*
La comunicazione e la vicinanza alle persone, sia fisica che telefonica, hanno dato la certezza che la situazione, per quanto possibile, fosse sempre sotto controllo e che si lavorasse al 110% per la salute dei lavoratori, ancora prima che per il business. Nessuno ha più avuto paura, perché", chiosa l'HR manager, *"in azienda era come essere a casa".*

Così come per Esseco, anche per quanto riguarda la realtà aziendale di Mazzucchelli 1849 la risposta del personale è stata positiva, al netto di un'iniziale fase di diffusa preoccupazione dettata dalla drammatica evoluzione della situazione emergenziale di Bergamo e Codogno e alimentata dal fatto che l'azienda non avesse mai interrotto la produzione in virtù del proprio codice Ateco, lavorando a ciclo continuo in tre turni, giorno e notte, sabato e domenica, chiudendo solo per un paio di settimane.
Giovanni Cassataro di Mazzucchelli 1849 racconta così le azioni intraprese per gestire ed affrontare questa situazione: *"Ho speso tanto tempo a girare tra i reparti. Confrontandomi con l'RSU è emerso che il personale fosse preoccupato: pertanto, ho cominciato a fare colloqui continui nei vari reparti, anche la notte, per tranquillizzare le persone che si chiedevano perché il lavoro non si fermasse. Ho spiegato che un'interruzione del lavoro avrebbe comportato problemi coi clienti e che la direzione non voleva far proseguire il business per un mero calcolo utilitaristico. Semplicemente non si poteva agire diversamente senza creare problemi ai clienti. Parlando con le persone e tranquillizzandole, il livello di assenteismo che si stava creando si è ridimensionato".*

Anche il medico del lavoro, Gaglione, dopo aver illustrato alcuni esempi di inefficienza gestionale e comunicativa sul tema salute e sicurezza con i quali è entrato in contatto in passato, sembrerebbe confermare l'imprescindibilità di una comunicazione chiara e coinvolgente: *"A volte, per evitare ansie, sarebbe bastato comunicare che l'azienda avrebbe messo in atto di lì a poco tutte*

le misure e che non esistevano i presupposti per preoccuparsi più di tanto se si fossero rispettate tutte le regole fondamentali. L'osservazione, quindi, può essere che le aziende avrebbero dovuto interventenire con una comunicazione stringente, in grado di alleviare le paure. In molti casi, una comunicazione più trasparente e diretta avrebbe garantito l'instaurazione di un clima meno inquieto".

IL RAPPORTO TRA LA FUNZIONE HR E QUELLA DI SALUTE E SICUREZZA

Il contributo offerto dai tre professionisti ha posto il proprio fuoco anche e soprattutto sul rapporto tra la funzione HR e quella di Salute e Sicurezza, nel tentativo di delinearne la natura e il livello di collaborazione raggiunto in questa delicata fase emergenziale.

Giovanni Cassataro ha evidenziato in prima istanza come l'attenzione alla sicurezza ricopra, da alcuni anni, una posizione di centralità fra i principali obiettivi aziendali di Mazzucchelli 1849: *"Abbiamo investito moltissimo sulla sicurezza e l'RSPP è stato uno degli attori principali e fondamentali per riuscire a portare l'azienda ad un livello di sicurezza assolutamente in linea con gli obiettivi",* riferisce il Group HR manager. *"Tutte le azioni sono state coordinate con l'RSPP e il medico competente ed è stato creato fin da subito un Comitato, come previsto dal DPCM. Ogni azione è sempre stata condivisa e concordata con la funzione Salute e Sicurezza e per cercare di capire in tempo reale le migliori azioni da mettere in campo abbiamo preso l'abitudine di programmare una riunione settimanale a tema Covid con l'Amministratore Delegato, i dirigenti e il Direttore Generale. L'RSPP inoltre fa delle ispezioni per verificare che tutte le misure concordate vengano mantenute al massimo livello di attenzione".*

Cassataro opera poi un distinguo tra grandi organizzazioni e PMI in merito alla consapevolezza raggiunta sulla necessità, non solo strategica, di porre in essere una "cultura della sicurezza": *"In strutture di un certo tipo, in certe grandi aziende, consapevoli e organizzate, ormai da anni la funzione Salute e Sicurezza ha assunto grande rilievo. In altre realtà, tendenzialmente più piccole, non c'è ancora la consapevolezza che la sicurezza non debba essere solamente un adeguamento a norme e procedure, bensì una filosofia. Il cambiamento deve avvenire a livello culturale".*

Esseco, così come Mazzucchelli 1849, sembrerebbero distinguersi come realtà aziendali con una *vision* fortemente orientata alla tutela della sicurezza del luogo di lavoro (a livello impiantistico) e alla salute dei propri dipendenti.

In questo contesto, come riportato da Silvia Afanni, la direzione HR, da oltre dieci anni *"ha cominciato a lavorare con continuità e forte sinergia con il dipartimento Salute e Sicurezza. Questo orientamento è stato ulteriormente rafforzato soprattutto nel periodo della pandemia, quando tutto andava fatto e gestito in poco tempo. C'è stata grande collaborazione tra queste due divisioni, e continuerà ad esserci anche in futuro, perché questa scelta fa parte dell'approccio e della cultura aziendale".*

Relativamente alla suddivisione di ruoli e responsabilità e ai rispettivi campi d'azione, Afanni in modo convinto sottolinea che: *"quando si parla di sicurezza impiantistica e di sicurezza del lavoratore è difficile dire chi è che se ne debba occupare. La parte Salute e Sicurezza aiuta la Direzione HR a creare le giuste procedure in quanto competente sulla materia. Si pensa al dipendente nella sua globalità, per far sì che tutto vada bene. È una questione di responsabilità individuale, prima ancora che di ruolo".*

Esseco sembrerebbe configurarsi come una realtà aziendale all'interno della quale la Direzione HR ha percepito un costante e

> **"La sicurezza non è adeguamento alle norme, ma una filosofia. Il cambiamento deve avvenire a livello culturale."**

puntuale supporto da parte della funzione Salute Sicurezza e Ambiente: *"anche perché dal punto di vista pratico, molte delle attività sono state espletate da tutto il team nella sua globalità e l'effort della funzione HSE, già assicurato nella quotidianità, in questa fase emergenziale è stato ancora più importante. La leadership è stata più diffusa, è stato un concertare tra HR, HSE e Amministratore Delegato, che ha seguito tutto l'aspetto operativo e di business.*
Abbiamo suddiviso le responsabilità a seconda della tematica da affrontare, per arrivare di volta in volta alla soluzione migliore, insieme".

Il successo di queste operazioni e la bontà di questo clima sembrano essere stati favoriti sia dal fatto che già prima dell'emergenza epidemiologica la direzione HR di Esseco e l'HSE collaborassero proficuamente, sia dal fatto che la funzione HR fosse già formata e avesse già naturalezza nel trattare determinati temi legati alla salute e alla sicurezza, perché tutte le comunicazioni e le azioni messe in campo, di fatto, sono sempre state disposte dalla direzione HR, ma concertate con l'HSE.
"Maneggiare la materia ci ha agevolato nel supportare Salute e Sicurezza nella stesura di tutte le procedure.
Questo tipo di collaborazione è stata una cosa naturale, ci lavoriamo soprattutto dal 2008, la realtà è evoluta ed è diventato naturale confrontarsi, scambiarsi opinioni e collaborare insieme" conclude Afanni.

Anche il Medico del Lavoro Nicola Gaglione ha avanzato delle osservazioni riguardo alla possibile collaborazione tra Direzione HR e funzione Salute Sicurezza e Ambiente.
In primo luogo, pur avendo maturato un'ampia esperienza con aziende di dimensioni diverse, Gaglione ha riscontrato ancora poche figure di HSE Manager con un ruolo di centralità nelle organizzazioni. Poiché considera tale figura complementare e risolutiva, soprattutto in presenza di un'efficace azione del Servizio di Prevenzione e Protezione, auspica che la funzione Salute Sicurezza e Ambiente possa essere implementata, quale scelta delle aziende.
Aggiunge, inoltre, che da una parte l'RSPP è solitamente un tecnico, un ingegnere, un chimico, e dall'altra invece, chi ricopre ruoli HR ha spesso un indirizzo e un campo d'azione rigidamente settoriali, sottolineando come entrambi i profili richiederebbero invece una preparazione di più ampio respiro.
Proprio il tema della formazione e quello della comunicazione, costituiscono per Gaglione due delle leve potenzialmente più decisive per una crescita organizzativa e culturale orientata ad un'armonica integrazione delle due funzioni.

"Ci sono problematiche di comunicazione", afferma il medico, *"anche perché esiste una cesura netta dei ruoli. A volte la comunicazione è affidata a ruoli non specifici come i Direttori di Stabilimento. Forse andrebbero ampliate sia le conoscenze HR che quelle della funzione Salute Sicurezza e Ambiente, per poter consentire ad entrambi di affrontare al meglio situazioni come quella attuale. La direzione HR andrebbe implementata in certe competenze anche per quanto riguarda il tema Sicurezza. Al giorno d'oggi bisognerebbe avere la possibilità di spaziare con le competenze anche in zone trascurate in fase formativa o di pertinenza di altre figure professionali.*

Anche i Direttori HR potrebbero muoversi in questa direzione, quella di una visione ad ampio raggio. Ciò che auspico per il futuro", conclude Gaglione: *"sono linee direzionali con una preparazione a 360 gradi"*.

Con l'obiettivo di "prosperare in questo disordine", per le organizzazioni potrebbe rivelarsi cruciale individuare non solo i vincoli, ma anche e soprattutto le grandi possibilità che un fenomeno di così grande portata come una crisi epidemiologica può portare in dote, nell'ambizioso tentativo di riscoprirsi "antifragili" di fronte alla crisi, e di orientarsi nell'incertezza.

Uno degli errori commessi nel recente passato da alcune organizzazioni è stato quello di sottovalutare l'importanza di una collaborazione sinergica e funzionale tra Direzione HR e funzione Salute e Sicurezza. Tentare di consegnare un ruolo centrale a questa collaborazione e di implementarla potrebbe costituire uno dei tasselli per costruire dei "sistemi adatti a reggere lo shock", e per affrontare la sfida di questa crisi, uscendone rafforzati.