



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Seminario

HSE Manager, mono e multi datorialità, delegato di sicurezza: quali opportunità per riorganizzare la sicurezza del lavoro?

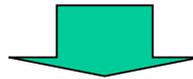
I MODELLI ALTERNATIVI DELL'ORGANIZZAZIONE DELLA SICUREZZA POSSIBILI CON L'INSERIMENTO DELL'HSE MANAGER

LUIGI ENRICO GOLZIO

Martedì 28 novembre 2023

L'HSE manager e le sue implicazioni organizzative

La norma UNI 11720-2018 disegna il nuovo ruolo dell'HSE manager, e fornisce alle imprese una nuova opportunità di progettazione dell'organizzazione della sicurezza del lavoro:

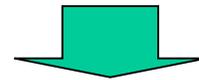


- ❑ **alternativa** a quella incentrata sulla mono-datorialità;
- ❑ qualificata dal **decentramento decisorio** in base alla delega ex articolo 16 all'HSE e all'eventuale sub-delega;
- ❑ dotata di una figura manageriale, l'HSE manager, tale in quanto **controlla risorse** (capacità di spesa assegnata) e **decide sulla loro allocazione**, al pari dei dirigenti con responsabilità economica di budget

In quali tipi di imprese decentrare la prevenzione dei rischi e perché (I)

Nelle imprese divise:

- ❑ **manifatturiere**, con più stabilimenti dislocati su territori distinti e distanti,
- ❑ **di servizi** che erogano le prestazioni all'interno delle imprese clienti (ad esempio le pulizie, la logistica, la manutenzione degli impianti, l'edilizia)

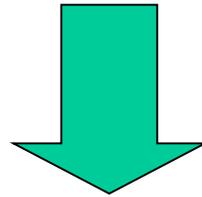


Le imprese divise aggiungono difficoltà gestionali e rischi specifici di sicurezza rispetto alle imprese unitarie, derivanti dalla difficoltà di comunicazione, dalla peculiarità dei contesti lavorativi che cambiano continuamente e aumentano le possibilità dei rischi ripresentano le condizioni organizzative favorevoli al decentramento decisionale per assicurare una gestione efficiente, inclusa quella della prevenzione dei rischi

In quali tipi di imprese decentrare la prevenzione dei rischi e perché (II)

L imprese divise:

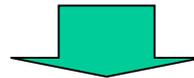
presentano le condizioni organizzative favorevoli al decentramento decisionario per assicurare una gestione efficiente de:



- la prevenzione dei rischi specifici del contesto interno ed esterno dell'unità aziendale decentrata
- La gestione più rapida dell'intervento in caso di contenimento del rischio in corso

Il modello alternativo dell'organizzazione della sicurezza con l'HSE m.

- ❑ l'adozione del ruolo di HSE manager e l'internalizzazione o l'esternalizzazione dei ruoli del Responsabile del Servizio di Prevenzione e di Protezione (RSPP) e del Medico competente;
- ❑ la collocazione del manager HSE in staff al Datore di lavoro;
- ❑ la sua responsabilità del Servizio Prevenzione e Protezione (SPP), irrobustito del presidio dei rischi ambientali e l'essere il riferimento gerarchico di RSPP e medico competente;
- ❑ la sua responsabilità anche del servizio Qualità adottando il modello europeo HQES.



Nella realtà empirica, esistono varianti al modello proposto stante le peculiarità di ciascuna singola impresa

La natura organizzativa del ruolo dell'HSE manager

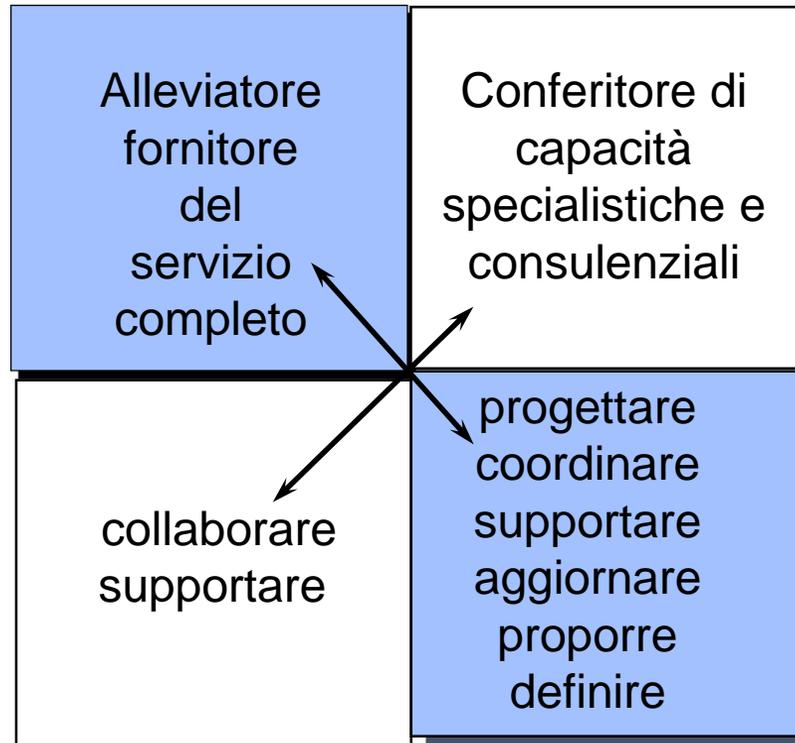
I due ruoli sono definiti dai verbi usati nei prospetti 1,2,3 della norma UNI, tradotti nei corretti termini organizzativi

HSE manager
"Fornitore" di servizi di prevenzione

Organi e ruoli di linea e di staff
"Clienti" interni di servizi di prevenzione

Eseguire il servizio completo assegnato o su richiesta

Mettere a disposizione gli strumenti e le competenze posseduti



Il portafoglio servizi di HSE (prospetti 1 e 3, UNI 11720)

N.	COMPITI E RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI	RUOLO E TIPO DI SERVIZIO INTERNO RESO
1	<p>Supportare il Top Management nella valutazione anticipata dell'impatto HSE delle innovazioni tecnologiche, organizzative, gestionali.</p> <p>Proporre il <i>budget</i> della sicurezza</p>	<p>Conferitore, servizio di consulenza</p> <p>Alleviatore, fare il <i>budget</i> HSE</p>
2 e 4	<p>Supportare il Top Management nella progettazione organizzativa del sistema HSE (ruoli), collaborare nel definire le competenze HSE dei titolari e i piani formativi, e addestramento</p>	<p>Conferitore: disegnare la struttura; collaborare nell'analisi dei bisogni e nel piano di formazione, e addestramento</p>
3	<p>Aggiornare i nuovi requisiti volontari e cogenti (legislativi)</p>	<p>Alleviatore, aggiornare le procedure, diffonderle internamente</p>
5	<p>Proporre e coordinare azioni volte alla diffusione e consolidamento della cultura HSE in impresa</p>	<p>Alleviatore, fare programmi, dare strumenti (indicatori) e incentivi per avere comportamenti HSE sicuri</p>

L' HSE manager progettista dei sistema HS (prospetti 1 e 3), UNI 11720

- Progettare il sistema delle procedure, aggiornarlo e diffonderlo in interno
- Fare i programmi e dare gli strumenti culturali, indicatori e incentivi per ottenere comportamenti HSE sicuri
- Gestire delle relazioni HSE con «i clienti» interni ed esterni, ascolto delle loro richieste
- Formulare e gestire il piano azione degli obiettivi strategici di prevenzione dei rischi
- Formulare le linee guida del modello HSE, inclusa la gestione emergenze e crisi, con efficienza ed efficacia
- Progettare e gestire il sistema di valutazione e qualificazione dei fornitori circa i rischi HSE
- Progettare i ruoli degli specialisti HSE e selezionare i titolari.

Le relazioni interfunzionali critiche dell'HSE manager

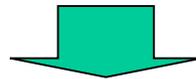
SISTEMI OPERATIVO HSE	PRESIDIO INTERFUNZIONALE
Sistema delle procedure HSE	RSPP, SPP, Energy manager, CSR manager, OdV
Sistema documentale	GRU, RSPP, ASPP, OdV,
Sistema relazioni HSE parti interne e esterne	GRU, RSPP, ASPP, RELAZIONI PUBBLICHE, Energy manager, CSR manager
Sistema cultura HSE e sua diffusione	GRU, RSPP, ASPP, Energy & CSR manager
Linee guida modello HSE, emergenze	RSPP, ASPP, PRODUZIONE, Energy manager, OdV
Sistema di valutazione HSE dei fornitori	ACQUISTI,, PRODUZIONE, Ufficio LEGALE, Energy manager
Progettazione ruolo specialistici HSE e loro formazione	GRU, RSPP, ASPP
Sistema di valutazione dei rischi	RSPP, SPP, RISK & ENERGY manager
Sistema di audit interno	RSPP, SPP, QUALITA', OdV
Sistema degli indicatori, e reportistica	RSPP, SPP, CSR manager, OdV
Sistema pratiche amministrative	GRU, RSPP, ASPP, Energy & CSR manager
Sistema programmazione (<i>budget</i>)	DIREZIONE AMMINISTRATIVA

L'HSE manager gestore di risorse, costi da giustificare economicamente

Tratto	Costi di prevenzione (di mercato) <i>ex-ante</i>	Costi sanzionati (non di mercato) <i>ex-post</i>
Genesi	Il mercato	Lo Stato
Indicatore segnaletico	Valore dell'efficienza della politica aziendale della sicurezza	Valore della sanzione e dell'inefficienza della politica aziendale di sicurezza
Effetto sulla gestione	Produzione di ricchezza	Distruzione di ricchezza per i costi della non sicurezza
Finalità economica	Prevenzione del rischio	Risarcimento del danno e ripristino attività
Finalità sociale	Aumentare la responsabilità sociale	Tutelare il diritto alla salute e l'osservanza delle norme

I costi di prevenzione: discrezionali e obbligatori

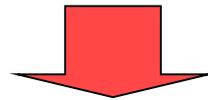
- ❑ **obbligatori** nel loro ammontare (ad esempio l'assicurazione INAIL contro gli infortuni o la *valutazione preliminare* dei rischi stress lavoro-correlato);
- ❑ **discrezionali** circa l'ammontare della spesa o investimento (i dispositivi protezione individuali, la *valutazione approfondita dello stress*, l'organizzazione del sistema di sicurezza, ecc.)



i costi di prevenzione discrezionali riflettono la decisione di politica di prevenzione, la quale, come tutte le altre decisioni di politica aziendale, è discrezionale, frutto dell'autonomia decisoria della Direzione aziendale e/o dell'imprenditore

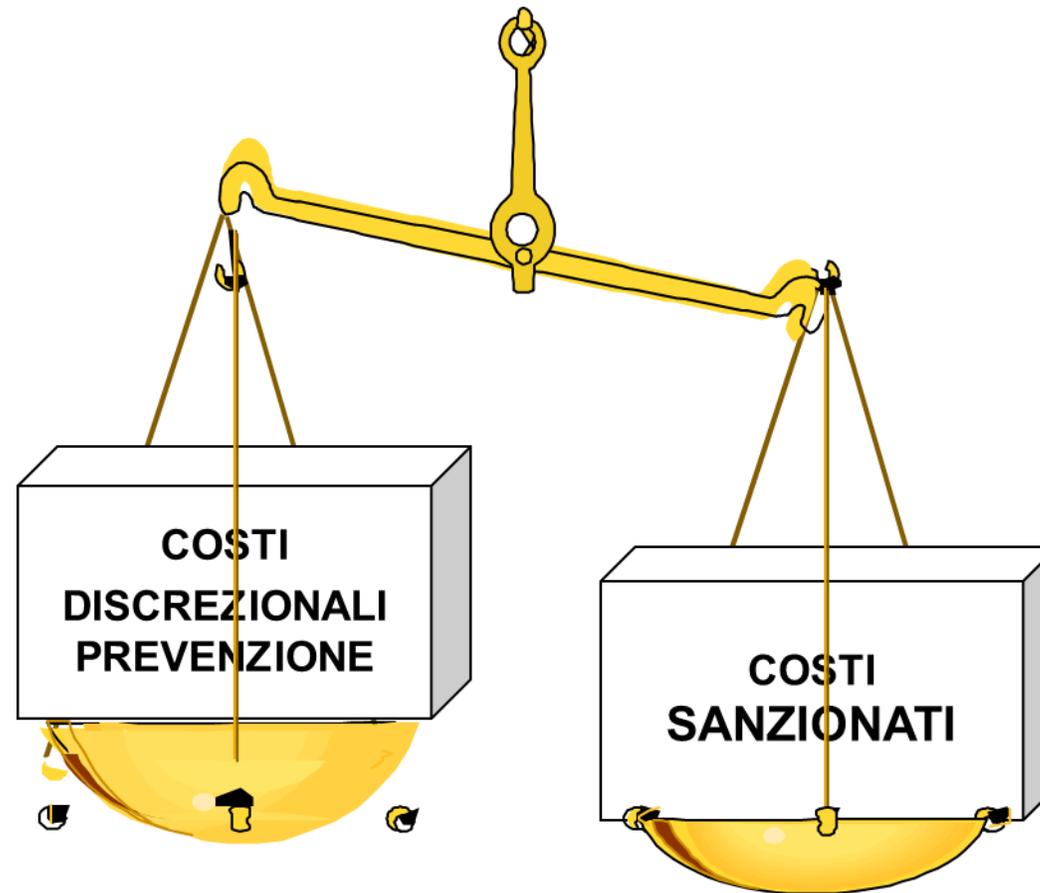
I costi sanzionati: della non conformità e della non sicurezza

- ❑ da non conformità/osservanza delle norme (multe, blocchi, sequestri, risarcimenti, legali, ecc.);
- ❑ della non sicurezza, diretti e indiretti (infortunio e incidenti, mancata produzione, costi di ripristino ecc.). Sono costi «calcolati» attraverso la contabilità dei costi o analitica o «industriale» e gravano interamente sull'esercizio in cui si verifica l'evento dannoso



Anche i costi della non sicurezza riflettono la decisione politica di correre i rischi piuttosto che prevenirli da parte della Direzione aziendale e/o dell'imprenditore

Politica di prevenzione: i costi di fare/non fare sicurezza



L'ineludibile sistema della contabilità prevenzionale per l'HSE manager

- 5 centri di costo: igiene e malattie professionali, infortuni, rischi psico-sociali, inquinamento ambientale, modello di organizzazione;
- la riclassificazione dei costi registrati in contabilità generale per natura in quella per destinazione (di prevenzione e sanzionati) e l'assegnazione ai centri di costo (per tipo di rischio);
- il calcolo dei costi di prevenzione (obbligatorie e discrezionali);
- Il calcolo dei costi sanzionati (a non conformità e di non sicurezza)

Valutazione dell'efficienza della politica aziendale di sicurezza, con l'analisi costi-benefici

Il controllo economico della sicurezza, Azienda X 2016

Costo riclassificate per aree di rischio (5 centri di costo)	Costi obbligatori di prevenzione	Costi di non prevenzione
Igiene dell'ambiente di lavoro. Medico competente e sorveglianza sanitaria Totale parziale	27.857,00 (3%) 27.857,00	
Infortuni e incidenti Acquisto abiti di lavoro e DPI Lavaggio e noleggio abiti di lavoro e DPI Consulenze tecniche merci pericolose e certific. OHSAS Assicurazione obbligatoria INAIL Costo lavoro psicologa (20% tempo lavoro) Costo medio diretto di 464 giornate di lavoro perdute Costo medio indiretto di 87 gg per 29 infortuni (3x29) Totale parziale	32.771,58 182.273,54 5.640,70 435.538,00 9.003,00 (66%) 665.226,82	98.316,03 19.759,00 (100%)118.075,03
Stress Lavoro correlato Costo lavoro psicologa (10% tempo di lavoro) Totale parziale	4.501,5 4.501,5	
Inquinamento ambientale Bonifica TMV del cromoesavalente Totale parziale	30.727,00 (3%) 30.727,00	
Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione Costo personale in forza al Servizio Prevenzione e Protezione Costo formazione erogata da personale esterno per il SPP Costo formazione erogata da personale interno SPP Costo per formazione c/o Fondazione R. Triva Totale parziale	268.722,00 3.721,12 7.500,00 5.068,00 (28%) 285.011,12	
Totale costi di prevenzione e di non prevenzione	(100%)1.013.323,44	(100%)118.075,03

GRAZIE PER L'ATTENZIONE