

6 buone prassi nell'utilizzo degli indicatori di prestazione di sicurezza e salute sul lavoro

Author : Carlo Bisio

Date : 1 Febbraio 2019



Questo articolo introduce le migliori prassi nell'utilizzo di indicatori di prestazione nel campo della sicurezza e salute sul lavoro.

1.

Definire gli indicatori in base a una strategia

La sicurezza vista come strategia, e non come *compliance*, si basa sulla possibilità di misurare e monitorare i risultati in un approccio manageriale; ogni sistema di gestione richiede di assumere una prospettiva di miglioramento continuo. Senza l'uso di appropriate metriche ciò non è possibile.

Una politica di sicurezza e salute, dal momento che esprime la strategia, può essere un buon documento di partenza per la definizione degli indicatori di sicurezza.

In ragione degli obiettivi strategici possono fare seguito metriche appropriate.

In tabella 1 alcuni esempi.

Obiettivo strategico

Eliminare gli infortuni mortali nel processo industriale

Ridurre i fattori psicosociali e migliorare il benessere organizzativo

Esempi di KPI

- Numero di decessi per infortunio sul lavoro
- Avanzamento di progetti tesi a eliminare le cause degli infortuni gravi (es. cadute dall'alto, elettrocuzioni gravi, investimenti)
- Risultati di analisi di clima organizzativo o di soddisfazione lavorativa
- Casi di sintomi di stress da lavoro arrivati al medico competente

Ridurre gli infortuni stradali

- Frequenza di incidenti stradali per km percorso
- Ore di formazione sulla sicurezza stradale svolte per dipendente

Tab. 1 – Esempi di indicatori di prestazione in base a diversi obiettivi strategici

2.

Includere indicatori reattivi e proattivi

La prestazione di sicurezza non consiste soltanto nel risultato in termini di contenimento degli episodi negativi. Implica anche la verifica di quanto viene fatto per presidiare la sicurezza, di quanto lavoro e quanto impegno si dedica alla prevenzione.

Ciò porta alla distinzione fra:

- Indicatori **reattivi**, usati per monitorare il fenomeno infortunistico e quasi-infortunistico, attraverso la registrazione di infortuni, near miss, medicazioni, e altri episodi che si ritengono appropriati.
- Indicatori **proattivi**, usati per monitorare gli investimenti e gli sforzi tesi al presidio della sicurezza e al miglioramento continuo, attraverso l'analisi di indicatori che includono ad esempio la formazione svolta, le ispezioni e manutenzioni, ecc.

In tabella 2 un elenco di possibili indicatori reattivi e proattivi.

Esempi di indicatori reattivi

- Frequenza di infortuni (in rapporto alle ore lavorate)
- Incidenza degli infortuni (in rapporto a 1000 dipendenti)
- Numero di incidenti senza infortunio riportati
- Numero di medicazioni somministrate da parte di personale sanitario
- Numero di sversamenti
- Tasso di malattia

Esempi di indicatori proattivi

- Ore di formazione alla sicurezza realizzate
- Avanzamento su progetti riguardanti il miglioramento della sicurezza
- Numero di ispezioni rilevanti per la sicurezza
- Numero di interventi manutentivi
- Numero di osservazioni e dialoghi di sicurezza
- Investimenti dedicati al miglioramento della sicurezza

Tab. 2 – Esempi di indicatori reattivi e proattivi

Oggi c'è chi parla anche di una terza categoria di indicatori, detti predittivi, come evidenze che consentono di scorgere cambiamenti di rilievo che richiederanno all'organizzazione un adattamento; questa prassi si pone nell'alveo dei recenti sviluppi della resilienza organizzativa.

3.

Includere indicatori di sicurezza, di salute e di benessere

Nel pannello di indicatori dovrebbero essere inclusi elementi rivolti alla sicurezza, alla salute, al benessere.

Esempio di indicatori rivolti alla sicurezza:

- Reattivo: indice di frequenza degli infortuni
- Proattivo: numero di safety walks realizzati in un dato periodo

Esempio di indicatori rivolti alla salute:

- Reattivo: incidenza delle malattie professionali
- Proattivo: ore di formazione svolte su comportamenti preventivi delle malattie

Esempio di indicatori rivolti al benessere:

- Reattivo: tasso di giornate di malattia
- Proattivo: numero di azioni pianificate e completate per il miglioramento dell'ergonomia e del benessere

Nonostante nella cultura manageriale attuale si tenda a confondere la misurazione con la produzione di numeri, è bene includere anche analisi di tipo qualitativo e raccolta di dati di tipo discorsivo; rammentando che la misurazione, tecnicamente, può avvenire su diversi tipi di scala e può includere a pieno titolo dati qualitativi.

4.

Curare il sistema di riporto

Il sistema di riporto, dal punto di vista del processo di misurazione, è come un "sensore", almeno per quello che riguarda gli eventi negativi e quindi gli indicatori reattivi. L'affidabilità della misura degli indicatori dipende da quanto il sistema di riporto è affidabile.

Non ha senso prendere decisioni in base ai dati, se i dati non sono attendibili.

Per ottimizzare il sistema di riporto degli eventi negativi, alcune prassi sono le seguenti:

- Creare sistemi semplici e alla portata di tutti per la segnalazione degli eventi
- Fare una formazione al personale sulle modalità di riporto, ma soprattutto una sensibilizzazione tesa a far comprendere l'importanza e i benefici del riporto dei micro-infortuni o dei near miss
- Sensibilizzare i supervisor e il management all'ascolto delle segnalazioni, e a evitare una cultura della ricerca del colpevole (blame culture) che è quasi sempre l'ostacolo principale al riporto degli episodi
- Analizzare le segnalazioni e dare un feedback sulle azioni intraprese, in modo che il

personale comprenda il valore aggiunto delle segnalazioni

- Analizzare il fenomeno del mancato riporto attraverso colloqui informali e confidenziali, oppure attraverso riunioni o focus group dedicati

5.

Utilizzare gli indicatori per confronti

Passare dalla misurazione di metriche alla loro valutazione implica il fatto di poter applicare dei confronti per esprimere giudizi e ottenere indicazioni circa le azioni più appropriate.

I confronti possono essere fatti:

- Internamente all'organizzazione, fra funzioni e reparti diversi (benchmarking interno)
- Fra prestazioni attuali e passate (analisi del trend)
- Esternamente con altre organizzazioni o con benchmark territoriali o di settore
- Con obiettivi fissati in precedenza

In tabella 3 alcuni punti di forza e di attenzione dei quattro tipi di confronto.

Tipo di confronto	Esempi di punti di forza	Esempi di punti di attenzione
Interno all'organizzazione	Consente di individuare centri di eccellenza e punti di criticità all'interno della stessa azienda Di solito all'interno della stessa organizzazione sono utilizzate le stesse modalità e criteri per la raccolta, classificazione ed elaborazione di dati, che sono quindi molto confrontabili	I dati a volte sono confrontabili ma poco eloquenti, ad esempio per differenti situazioni o dimensioni dei gruppi La presenza di gruppi piccoli può dare problemi nell'avere statistiche significative
Analisi del trend	È sufficiente il monitoraggio di una serie temporale, non servono altri dati È un'analisi sensibile ai cambiamenti nel tempo, che poi vanno compresi e interpretati	Occorre una serie temporale raccolta ed elaborata in modo uniforme Le discontinuità nel trend sono legate all'andamento del fenomeno o ad altro? (ad es. a modifiche intervenute nel sistema di riporto)
In base a obiettivi	Consente una gestione per obiettivi	È un sistema valido se gli obiettivi

della sicurezza e salute	sono individuati in modo appropriato e supportati di conseguenza
È collegabile a incentivi, che possono avere un valore motivante a certe condizioni	L'uso di incentivi può provocare una visione della sicurezza come strumentale e non come un valore primario; può tendere quindi a sollecitare una motivazione estrinseca alla sicurezza e non intrinseca

Tab. 3 – Alcuni punti di forza e di attenzione dei diversi tipi di confronto dei dati

6.

Identificare azioni sulla base dei risultati

Una volta che siano stati raccolti, elaborati e discussi i dati, occorre definire le conseguenti azioni.

Il livello di discussione e di partecipazione all'analisi dell'andamento degli indicatori è spesso rivelatore del livello di maturità della cultura della sicurezza e della cultura del miglioramento in un'organizzazione.

Fra le diverse classificazioni possibili delle azioni da intraprendere, si suggerisce la seguente:

- Azioni di *miglioramento* basate sulla constatazione che vi sono margini da perseguire; ad es. azioni per ridurre l'incidenza di alcuni tipi di infortunio.
- Azioni di *consolidamento*, a fronte di risultati positivi ove si vogliono gettare le condizioni:
 - affinché i risultati rimangano positivi
 - per la crescita della resilienza organizzativa
 - per il consolidamento o il miglioramento del benessere organizzativo
 - per altri obiettivi di sviluppo (ad es. della cultura di sicurezza, delle competenze)

Bibliografia

- Rae D., Risk and Safety Indicators, in Moller et al. (a cura) Handbook of Safety Principles, Wiley, 2018
- Boyle, J., The collection and use of accident and incident data, in Channing J. (a cura), Safety at Work, Routledge, 2014
- Boyle T., Health and Safety: Risk Management, Routledge, 2008

Articolo a cura di **Carlo Bisio**