

# EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE (SPP) AZIENDALE TRA DISPOSIZIONI DI NORMA E MANAGEMENT

A. Cappello  
Università degli Studi di Firenze, Scienze delle Professioni Sanitarie della Prevenzione, Firenze (FI)  
U.O. Prevenzione e Protezione dai rischi, Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana, Pisa (PI)

## 1 INTRODUZIONE

Nelle organizzazioni complesse la gestione della salute e sicurezza richiede l'individuazione di adempimenti e ruoli per la suddivisione delle responsabilità, da correlare alla complessità dei processi, l'elevata specializzazione e la presenza di una moltitudine di dipendenti: questo rappresenta una sfida sia per coloro che gestiscono le attività dell'organizzazione, che per coloro che verificano l'applicazione delle norme attraverso l'attuazione del processo di prevenzione. La funzione del SPP Aziendale risulta, in tal senso, determinante per individuare e risolvere le problematiche emerse all'interno dell'organizzazione, a partire dai compiti elencati all'art. 33 del D.lgs. 81/08, fino ad arrivare all'efficacia del processo di prevenzione di cui dovrebbe essere promotrice. Sfruttando gli spunti forniti dall'applicazione dei modelli organizzativi più conosciuti, viene mosso un percorso all'interno di una delle più grandi Aziende Ospedaliero Universitarie del Territorio Nazionale, valutando le problematiche connesse alla compliance normativa circa gli aspetti di salute e sicurezza e individuando le criticità che possono impedire al SPP di essere uno strumento efficace nel processo di prevenzione da attuare, per permettere al sistema organizzativo di funzionare senza subire la norma, bensì sfruttandone gli spunti strategici. Ciò che emergerà, sarà un interessante ripensamento del ruolo organizzativo del SPP, con il coinvolgimento di tutti gli attori del Sistema Azienda.

## 2 METODI

All'interno di una delle più grandi Aziende Ospedaliero Universitarie del Territorio Nazionale, la Pisana, è stata condotta un'indagine a due livelli sulle opinioni di chi, da un punto di vista operativo, si trova ad applicare le metodologie di lavoro (i **preposti**), e di chi, da un punto di vista gestionale, muove le fila dei processi (i dirigenti, c.d. **middle management** e l'alta direzione, c.d. **top management**).

Questionario di indagine finalizzato al Progetto di Studio di Tesi Magistrale di Scienze delle Professioni Sanitarie della Prevenzione, Università di Firenze.

Intervista ai ruoli strategici dell'Organizzazione (Il Middle Management)

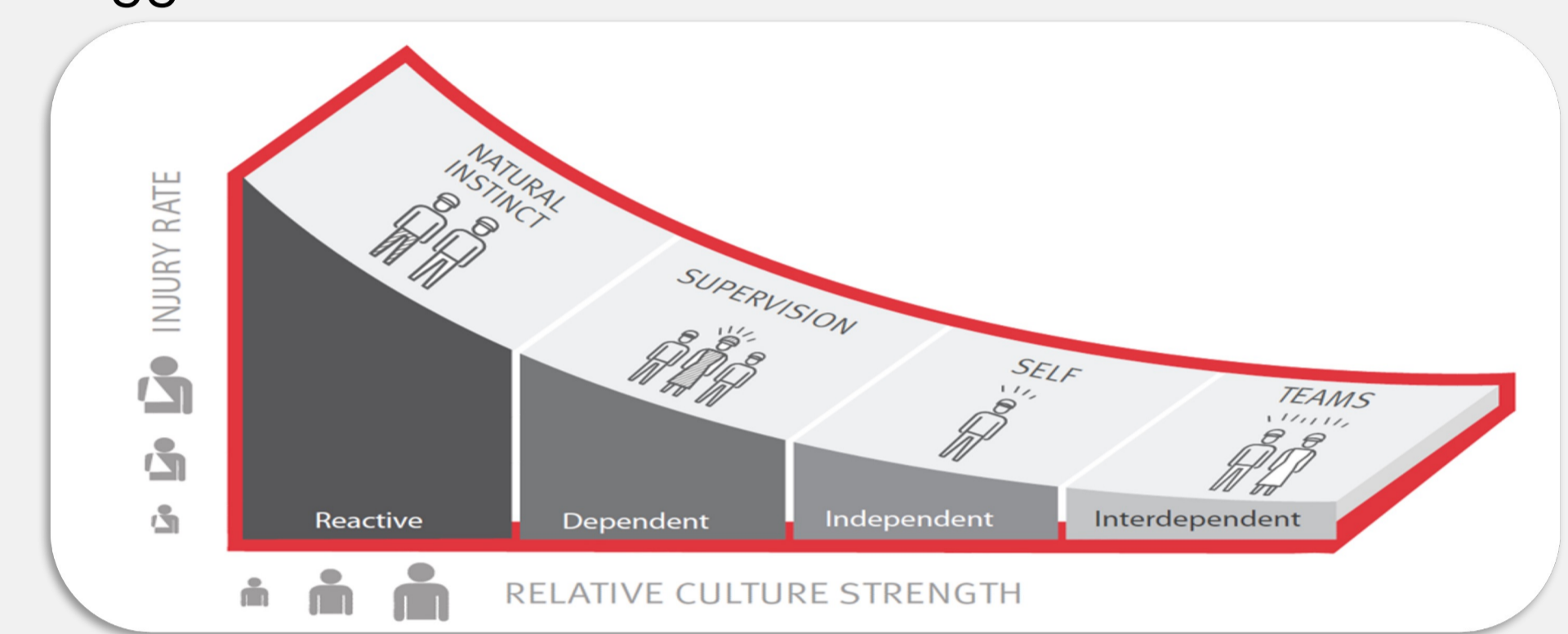
Salute e Sicurezza sul Lavoro: valutazione breve delle interazioni

	Non	Parzialmente	Sufficientemente	Abbastanza	Totamente
1. Quanto ritiene importanti gli aspetti di SSL sul suo lavoro?					
2. Quanto ritiene di essere adeguatamente informato sugli aspetti di SSL per quanto riguarda la sua area di lavoro?					
3. La comunicazione della SSL e delle pratiche di lavoro corrette quanto è efficace nella sua Azienda?					
4. Conosci il tuo SPP e le sue attività?					
5. Quanto ti senti coinvolto nel tuo lavoro dalle iniziative attuate dalla normativa in materia di SSL?					
6. Cosa ti impedisce, se ritieni di aver "tutto", di svolgere bene il tuo lavoro?					
7. Come potrebbe essere maggiormente utile, se ritieni che possa darti supporto, il tuo SPP?					

Grazie per le tue opinioni!

Ai preposti è stato somministrato un questionario ad hoc (in immagine), con una parte costituita da cinque domande chiuse che prevedono una risposta in scala likert e due domande aperte in modo da lasciare spazio agli apporti originali. Sono stati raccolti 79 questionari anonimi su 160, tra coordinatori infermieristici/tecnic, incaricati di funzione, referenti dipartimentali ecc.

I 16 manager, invece, selezionati tra gli oltre 150 Direttori in carica, sulla base della loro posizione e responsabilità nella gestione dei processi, sono stati intervistati in modalità *semistrutturata*, che offre una combinazione di flessibilità e struttura, permettendo al ricercatore di mantenere una guida di base per l'intervista (es: nell'immagine sottostante, la domanda di partenza sulla *Bradley Curve*) e acquisire la prospettiva delle conoscenze, competenze e pratiche di riferimento del soggetto intervistato.



## 3 RISULTATI

Dall'analisi dei risultati è emerso che le criticità esistono e riguardano aspetti sia interni alla funzione del SPP, sia esterni o trasversali, ovvero che non dipendono quindi direttamente dal SPP, ma che coinvolgono il sistema organizzativo nel suo insieme.



Figura 1 - Quadro sinottico delle leve di attivazione dei processi di cambiamento in Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana (ispirato al modello generale di Reborà G., 1992)

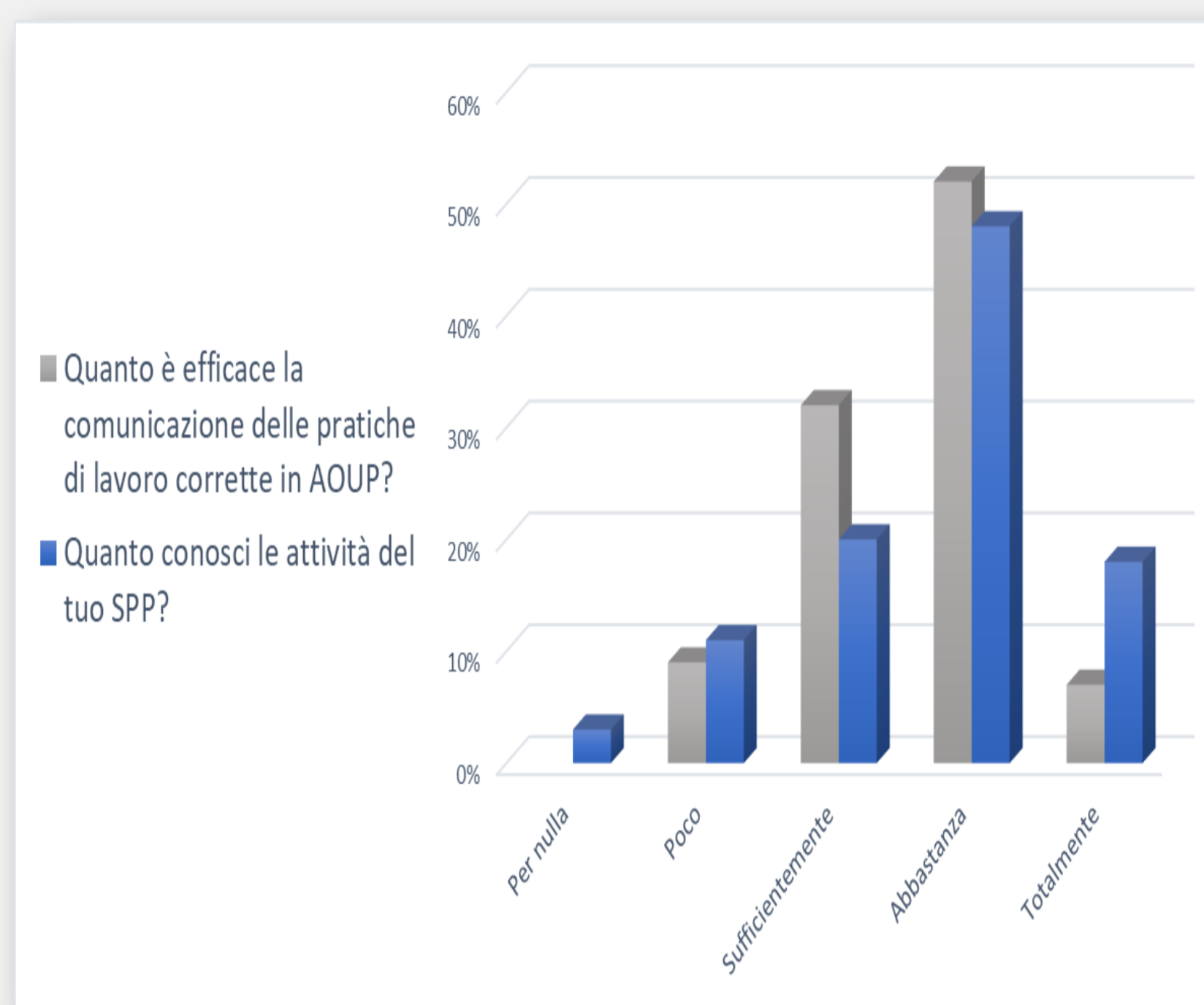


Figura 2 - Estratto Grafico di due domande del questionario

Nello specifico, dal coinvolgimento dei preposti aziendali è emersa, tra gli argomenti più rilevanti, l'importanza di avere un dialogo aperto con la funzione del SPP: un sistematico scambio di informazioni e collaborazione costante, che guidi da una parte il "preposto" nell'espletamento della sua funzione e, dall'altra il SPP nell'adeguamento delle procedure alla realtà lavorativa.

Dal coinvolgimento del Top Management aziendale le criticità e gli spunti di miglioramento riguardano la necessità di intervenire su:

- ✓ la cultura e la sensibilizzazione dei professionisti in azienda, lavorando sull'evoluzione della percezione della salute e sicurezza vissuta, oggi, come "regola imposta" (vd fig. 3);
- ✓ modalità e tempi di formazione delle risorse, ponendo l'attenzione al momento dell'inserimento della risorsa nell'ambiente di lavoro;
- ✓ processi comunicativi interni, dal SPP verso le funzioni, ma anche dalla Direzione Aziendale verso tutti gli altri attori;
- ✓ rivalutazione del ruolo del SPP, dalla consulenza in materia di salute e sicurezza alla **validazione dei processi organizzativi**, tenendo in considerazione, in questo passaggio, sia le problematiche connesse all'appesantimento burocratico derivante dagli adempimenti normativi, che la necessità di integrare il processo di prevenzione con tutti gli altri processi di *risk management* presenti nell'organizzazione.

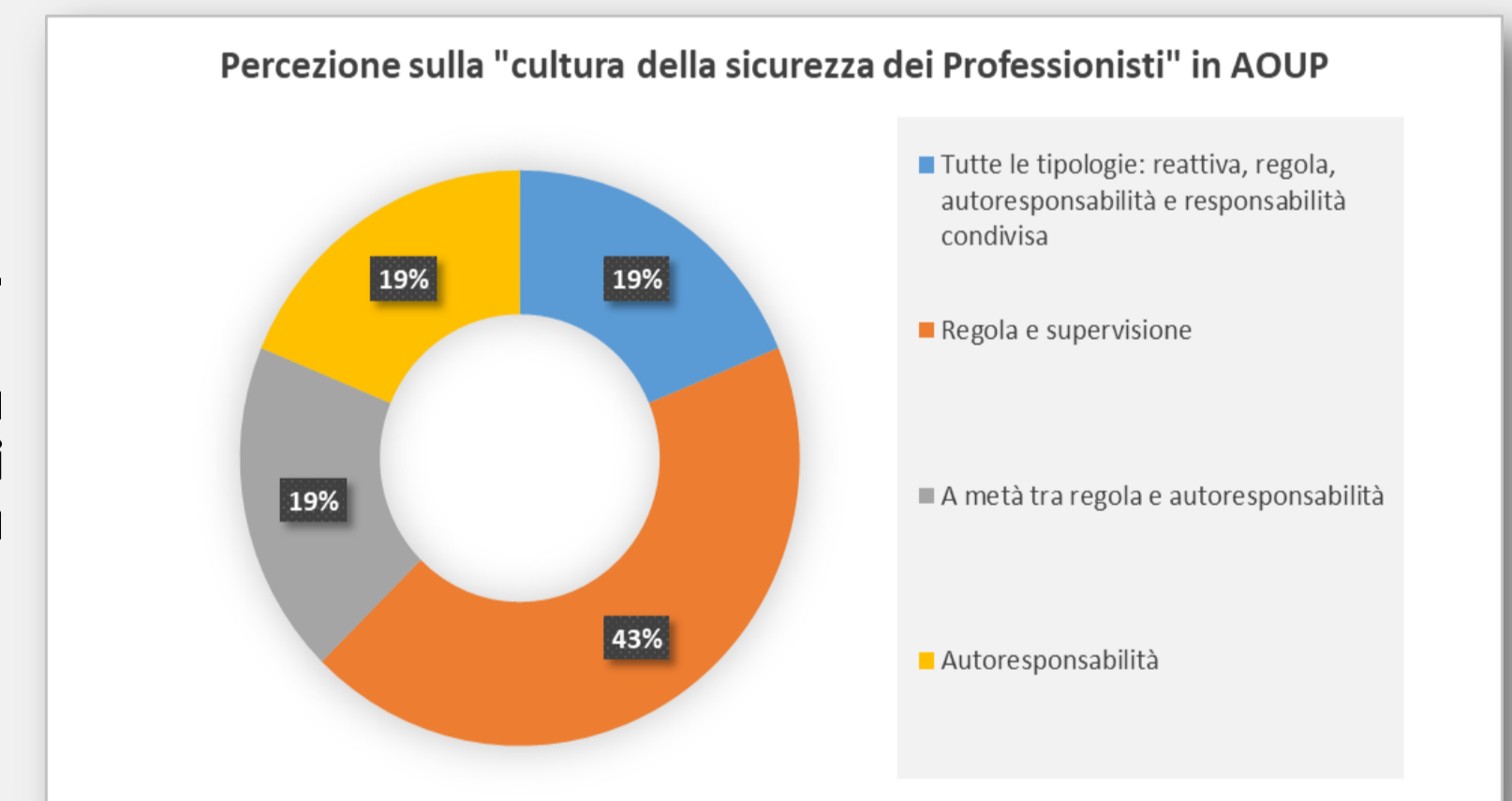


Figura 3 - Estratto Grafico della risposta dei Manager sulla Bradley Curve

## 4 DISCUSSIONE

Tra le argomentazioni emerse dall'indagine sulle possibili criticità e resistenze che non permettono al SPP di essere uno strumento efficace all'interno di un'organizzazione complessa, sicuramente quella sulla **collocazione organizzativa** del SPP è stata, per forza di cose, preponderante. È stato operato il tentativo di mettere ogni figura coinvolta in condizione di fornire il suo punto di vista su cosa rappresentasse il SPP per il proprio ruolo, come venisse visto, cosa avrebbe modificato se ne avesse avuto la possibilità. Ciò che emerge è, senza dubbio, in stretta connessione con le esigenze del vivere un ambiente di lavoro sempre più complesso e in continua evoluzione. Infatti, ci rendiamo conto di **quanto il SPP declinato nelle attività dell'art.33 ex D.lgs. 81/08 sia anacronistico**: dalla sua istituzione che risale ad ormai 30 anni fa (ex D.lgs. 626/94), in cui valutare il rischio significava, il più delle volte, compilare una checklist, siamo in una condizione in cui risiede la necessità di un confronto costante con le altre funzioni per trovare le soluzioni (alle non conformità, allo svolgimento dei processi...). A dimostrazione di questo, basta far riferimento alle materie che gradualmente si sono inserite nel processo di

valutazione internamente al perimetro del Documento di Valutazione dei Rischi, ma per cui servono competenze e figure specifiche: primo esempio è il DM di marzo 1998, che introduceva l'obbligo della valutazione del rischio di incendio (oggi disciplinato dai nuovi DM 02/09/2021 e DM 03/09/2021) quale parte integrante del DVR; ancora, il D.lgs. 101/2020 e smi ha definito che i risultati delle misurazioni e le relazioni tecniche dell'esperto di radioprotezione costituiscono parte integrante del DVR; all'elenco possiamo ancora aggiungere la valutazione della viabilità, della sicurezza intesa come security, quindi gestione di eventi criminosi, o ancora dello stress lavoro-correlato, del rischio clinico, dell'ambiente esterno e così via. In pratica al concetto di "multi-professionalità" interno ai Servizi di Prevenzione e Protezione, si è affiancato un più odierno concetto di "inter-professionalità", con altre figure presenti in azienda o consulenti esterni che in qualche misura si occupino di salute e sicurezza sul lavoro, ovvero la cui attività comunque abbia delle ripercussioni sulla salute e sicurezza dei lavoratori, e viceversa.

## 5 CONCLUSIONI

**«Il SPP? elemento necessario a poter armonizzare al meglio le fasi del processo e far convivere ogni aspetto, un ammortizzatore per proseguire nelle fasi stesse» (Interv.14)**

Ogni realtà aziendale ha un modello organizzativo proprio entro cui inquadra la funzione SPP. Questo dimostra che la norma di riferimento fornisce solamente la base di partenza, poi le scelte organizzative indirizzano la dimensione del SPP verso una più o meno ampia responsabilità e potere d'azione nel Sistema Azienda. Si estrapolano da questa trattazione, dunque, due aspetti fondamentali: il primo riguarda una **richiesta di potere gestionale e d'intervento del SPP** che, allo stato attuale, non esiste nell'Azienda Ospedaliero Universitaria oggetto dello studio, e vedrebbe più vicino il Responsabile del Servizio (RSPP) alla figura del c.d. *Health & Safety Manager*; il secondo, riguarda la necessaria maggior integrazione delle attività del SPP con tutti i processi aziendali e, per farlo, dato un numero minimo di ASPP, una strada da percorrere può essere rappresentata dalla costituzione di un SPP "diffuso", con professionisti delle singole strutture che, fungendo da facilitatori, integrino la loro attività con gli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro.

## REFERENZE