

Antonio Pedna
Architetto, Consulente aziendale per l'innovazione in qualità, sicurezza e ambiente, TechIOSH, AISEP, AICW, Socio AIAS

Sicurezza, benessere e sostenibilità: i tre pilastri indivisibili per il manager nell'era post-emergenza climatica

L'estate trascorsa ha mostrato quanto sia difficile governare fenomeni che attraversano contemporaneamente sicurezza, organizzazione del lavoro, benessere, produzione e sostenibilità. La realtà operativa è già integrata; spesso sono ancora separati i modi con cui la gestiamo. Il cambiamento climatico può diventare il catalizzatore di un diverso modo di decidere.

Quando l'emergenza diventa ordinaria

Per gran parte dell'estate trascorsa abbiamo affrontato temperature eccezionali, intervallate da acquazzoni torrenziali, grandinate e trombe d'aria. Per molte organizzazioni è stato necessario modificare orari, attività, pause e turni, verificare impianti e strutture, affrontare interruzioni, organizzare il lavoro all'aperto, proteggere le persone più esposte, mantenere la produzione e garantire la continuità dei servizi. La caratteristica forse più interessante di questi eventi, dal punto di vista manageriale, è che non rispettano i confini con cui abbiamo organizzato le nostre aziende.

Un'ondata di calore riguarda la salute e la sicurezza, perché modifica l'esposizione delle persone e può aumentare la probabilità di errori e infortuni. Riguarda il benessere, perché incide sulla fatica e sul recupero, ma anche sulla possibilità di conciliare nuovi orari e nuove condizioni di lavoro con la vita personale, familiare e sociale. Riguarda le Operations, perché può imporre modifiche ai processi, agli orari e alla programmazione. Riguarda la sostenibilità, perché coinvolge consumi energetici, mobilità, disponibilità delle risorse, adattamento degli edifici e resilienza delle infrastrutture.

Lo stesso fenomeno entra quindi contemporaneamente nei domini di HSE, HR, Operations, Facility Management e Sustainability. La realtà operativa è già integrata; sono i modi di gestirla che spesso rimangono separati.

Fenomeni trasversali, organizzazioni verticali

L'organizzazione per funzioni ha consentito di sviluppare competenze, responsabilità e strumenti molto efficaci. HSE gestisce i rischi per la salute e la sicurezza, HR le persone e l'organizzazione, Operations i processi produttivi, Sustainability gli impatti ambientali e gli obiettivi ESG. Finché le condizioni esterne rimangono relativamente stabili, questo mo-

dello funziona abbastanza bene. Ciascuna funzione osserva una parte del problema, interviene con i propri strumenti e trasferisce alle altre le informazioni necessarie.
La difficoltà aumenta quando i fenomeni diventano trasversali, rapidi e persistenti. Il cambiamento climatico ne è un esempio particolarmente evidente. Un periodo prolungato di caldo può richiedere una diversa organizzazione dei turni, modificare i fabbisogni energetici, mettere sotto pressione gli impianti, incidere sulle consegne dei fornitori, ridurre la produttività, aumentare l'assenteismo e richiedere investimenti destinati a produrre effetti per molti anni.

Le decisioni necessarie attraversano quindi contemporaneamente sicurezza, benessere e sostenibilità. L'espressione "era post-emergenza climatica" può essere letta proprio in questo senso: come passaggio dalla risposta contingente alla progettazione ordinaria dell'adattamento. Quando condizioni considerate eccezionali diventano ricorrenti, devono entrare nella programmazione delle attività, nelle scelte organizzative e nei processi decisionali.



Il clima come catalizzatore del cambiamento organizzativo

La questione riguarda quindi molto più della preparazione alla prossima estate. Il cambiamento climatico può accelerare una trasformazione più generale del modo con cui prendiamo le decisioni. Le specializzazioni continueranno a essere necessarie, ma le loro competenze devono incontrarsi prima che la scelta venga compiuta.

Pensiamo alla decisione di anticipare un turno per evitare le ore più calde. Dal punto di vista della sicurezza può ridurre efficacemente l'esposizione al calore. Ma anticipare l'ingresso alle cinque del mattino può rendere difficile o impossibile raggiungere il luogo di lavoro con i mezzi pubblici, aumentare il ricorso all'automobile, modificare i tempi di riposo e complicare la gestione dei figli o di familiari da assistere. Una misura ragionevole sotto il profilo HSE produce così conseguenze immediate sul benessere delle persone, sull'organizzazione, sulla mobilità e sugli impatti ambientali. Il benessere assume qui un contenuto molto concreto: la possibilità di sostenere le condizioni di lavoro conciliandole con la propria vita personale, familiare e sociale. Anche l'accessibilità del luogo di lavoro, la disponibilità dei trasporti e la compatibilità degli orari diventano parte della qualità della soluzione organizzativa.

Una sola decisione attraversa quindi competenze differenti. Valutarne separatamente gli effetti dopo averla assunta rischia di trasformare ciascuna funzione in un correttore della scelta altrui. Considerarli insieme durante la progettazione permette invece di cercare una soluzione complessivamente più robusta.



Tre domande prima di decidere

Per un manager può allora essere utile introdurre una regola molto semplice. Prima di approvare una decisione rilevante, guardarla contemporaneamente attraverso tre domande.

1. Che cosa cambia per la sicurezza delle persone?
2. Che cosa cambia per la possibilità delle persone di lavorare bene e conciliare il lavoro con la propria vita?
3. Che cosa cambia per la sostenibilità dell'organizzazione e delle risorse che utilizza?

Le risposte appartengono a discipline differenti, ma la decisione rimane una.

Le tre domande non costituiscono un nuovo sistema di gestione e non richiedono necessariamente nuovi indicatori o nuove procedure. Possono però modificare il momento nel quale competenze diverse entrano nel processo decisionale. Se HSE, HR e Sustainability vengono coinvolte soltanto dopo che Operations ha definito una soluzione, ciascuna potrà valutarne gli effetti e proporre correzioni. Se quelle stesse competenze partecipano alla costruzione della soluzione, aumentano le possibilità di progettare fin dall'inizio un'attività capace di funzionare per l'organizzazione e per le persone.

L'estate trascorsa ci ha mostrato quanto rapidamente possano cambiare le condizioni nelle quali le organizzazioni devono operare. Continueremo ad avere bisogno di specialisti HSE, professionisti HR, responsabili Operations ed esperti di sostenibilità. Avremo sempre più bisogno anche di manager capaci di utilizzare contemporaneamente quelle competenze.
La lezione di questa estate potrebbe allora essere soprattutto manageriale: quando i fenomeni attraversano i confini dell'organizzazione, anche le decisioni devono imparare ad attraversarli.

