

La valutazione delle prestazioni per la sicurezza

Carlo Bisio

Psicologo del lavoro e dell'organizzazione - Docente a contratto presso l'Università di Milano Bicocca

Una valutazione delle prestazioni che contempra anche la prestazione di sicurezza può essere messa in atto ed avere un risultato culturale e comportamentale notevole.

Non si attribuisce alla valutazione delle prestazioni un valore solo strumentale all'aumento della motivazione a mettere in pratica comportamenti sicuri; essa va considerata ad un tempo:

- una leva di *motivazione*, dal momento che la conoscenza di un incentivo – anche solo morale – può in certi casi accrescere la probabilità di comportamenti sicuri; l'approccio comportamentista si basa in parte su questo concetto;
- una leva di *comunicazione interna*, dal momento che rende necessario fare chiarezza circa i comportamenti attesi e considerati positivi;
- una leva di *cambiamento o consolidamento culturale*, dal momento che i messaggi che attraverso la valutazione delle prestazioni sono generati – che cosa è considerato positivo – sono messaggi relativi ai valori organizzativi ed ai significati più profondi che l'organizzazione attribuisce ai comportamenti ed alle prassi.

È in ragione di questo terzo punto che la valutazione delle prestazioni è essenziale nel plasmare – o comunque nel rivelare – una cultura di sicurezza e di benessere.

L'organizzazione che sostiene essere importanti i valori della sicurezza, ma poi non contempla nella valutazione delle prestazioni dimensioni ed obiettivi collegati alla sicurezza, rivela attraverso questa potente leva di comunicazione interna che le dichiarazioni di principio sull'importanza della sicurezza sono soltanto di facciata o poco più.

Si noti che il concetto di valutazione delle prestazioni non è necessariamente collegato alle politiche di incentivazione economica. Una valutazione delle prestazioni può essere utile alla sicurezza se definisce – meglio se in modo partecipato – le dimensioni di prestazione che assumono rilevanza per le prestazioni di sicurezza, ed i relativi indicatori e comportamenti attesi.

Questo tipo di chiarezza aiuta la comunicazione interna, ed è un messaggio culturale che incide sul significato del lavoro, sul clima di sicurezza, e veicola messaggi culturali.

Sebbene il tema della valutazione sia più vicino al concetto di feedback che a quello di incentivazione, spesso la valutazione viene accostata a qualche sorta di incentivo. Occorre in questo caso tenere conto di alcuni possibili effetti secondari. Secondo alcuni, le politiche di incentivazione ai comportamenti sicuri sono leve di motivazione, ma possono esservi fenomeni di competitività eccessiva fra gruppi, oppure di tendenza a non riportare gli infortuni o gli eventi negativi di minore importanza ai fini di ottenere l'incentivo.

Nella seguente tabella si riportano quelle che costituiscono alcune buone prassi riguardanti la valutazione delle prestazioni per la sicurezza.

Alcune buone prassi nella valutazione delle prestazioni per la sicurezza¹

Prassi	Finalità
Vengano definite e concordate dimensioni di valutazione della prestazione anche – o solo – di gruppo e non solo individuale	Incentivare il senso di interdipendenza nel gruppo
Gli incentivi siano poco più che simbolici, meglio se non direttamente monetizzabili	Abbatte la possibile tendenza a non riportare gli infortuni, e trasmettere il messaggio che la sicurezza è già un grande vantaggio per chi appartiene all'organizzazione, indipendentemente da incentivi economici da essa derivanti
Gli indicatori di prestazione non siano legati – o almeno non esclusivamente – all'accadimento di infortuni, bensì ai comportamenti proattivi e propositivi verso la sicurezza	Evitare di penalizzare individui o gruppi che per motivi oggettivi, o per responsabilità altrui, non abbiano potuto avere una buona prestazione di sicurezza; abbattere la possibile tendenza a non riportare gli infortuni; salvaguardare le buone relazioni
Nella valutazione della prestazione dei preposti e dei dirigenti, gli indicatori siano collegati alla capacità di portare a compimento azioni di prevenzione, e non alla presenza di eventi negativi	Evitare di generare comportamenti di supervisione e direzione che penalizzino le persone infortunate; abbattere la possibile tendenza a non riportare gli infortuni; facilitare una tendenza al presidio del processo di miglioramento della sicurezza.
Il processo di valutazione preveda momenti di comunicazione riguardanti le dimensioni importanti, i comportamenti attesi, i risultati ottenuti	Ottimizzare la comunicazione interna attorno alla sicurezza; confermare un'attenzione culturale al tema

Le dimensioni da prendere in considerazione dovrebbero essere quelle della proattività, dei comportamenti tendenti al miglioramento continuo della sicurezza, dell'ottemperanza alle prassi sicure, ma anche la manifestazione di quelli che sono stati chiamati comportamenti di "buona cittadinanza".

¹ Ogni sistema organizzativo dovrebbe progettare prassi di valutazione coerenti con i propri processi e con la propria cultura; la presente tabella ha soltanto una funzione di presentare alcune tendenziali buone prassi, che vanno ripensate ed adattate agli specifici contesti.

Nel seguito alcuni esempi di dimensioni che è possibile prendere in considerazione e di alcuni relativi indicatori (oggettivi o comportamentali).

Alcune dimensioni e indicatori per la valutazione delle prestazioni per la sicurezza sul lavoro

Dimensione (concetto che è possibile pensare lungo una scala bipolare)	Possibili indicatori (indicano come si pone il gruppo o il soggetto interessato lungo la dimensione bipolare)
Implementazione delle politiche e dei piani di sicurezza (trattasi di una dimensione pertinente alla prestazione dei dirigenti, in certi casi dei preposti)	Quantità di risorse impiegate per il miglioramento della sicurezza Azioni correttive o preventive realizzate Quantità di formazione realizzata sulla sicurezza Quantità di riunioni aventi come ordine del giorno temi di sicurezza
Prestazione comportamentale di sicurezza (trattasi di dimensione pertinente al gruppo di lavoro)	Segnalazioni di situazione a rischio da parte del personale Numero di proposte di miglioramento Violazioni delle norme di sicurezza Partecipazione ad iniziative riguardanti la sicurezza
Risultato di sicurezza sul lavoro (trattasi di dimensione pertinente al risultato di sistema, quindi la sinergia fra tutti gli apporti di dirigenti, preposti, lavoratori)	Visite all'infermeria Trattamenti prestati di pronto soccorso Indici di frequenza degli infortuni Indici di gravità degli infortuni

Come sempre quando si parla di valutazione delle prestazioni, dal punto di vista tecnico sono molti i problemi da affrontare e risolvere; ad esempio la periodicità con cui esprimere i giudizi, le modalità della loro comunicazione, l'integrazione delle dimensioni di prestazione di sicurezza con le altre dimensioni (non sarebbe opportuno realizzare valutazioni separate), il tipo di eventuale incentivo da prevedere, la formazione del personale che dovrà esprimere giudizi sulle prestazioni, l'informazione del restante personale, ecc.

(dal libro Bisio C., "Psicologia per la sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato", Giunti Organizzazioni Speciali, 2009)