PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 22 - numero 4830 di Giovedì 03 dicembre 2020

Perché e come elaborare un idoneo sistema di gestione della sicurezza?

L'importanza dei sistemi di gestione della salute e sicurezza e le linee di indirizzo Sgsl-u. Analisi del contesto e dei punti di forza, coinvolgimento dei lavoratori e gestione dei cambiamenti. Ne parliamo con Lucina Mercadante della Contarp Inail.

Roma, 3 Dic ? Per un'azienda un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) "*rappresenta una opportunità*", di natura "*sociale ed economica, se misurata in una visione macro*", ma anche "*di natura organizzativa, gestionale, tecnica ed operativa"*. E per un'azienda l'**adozione di un SGSL** "*ha delle ricadute, positive, in termini di tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro*": i dati "*danno evidenza di una riduzione degli indici di frequenza di un valore medio prossimo al 16 %, e prossimo al 40% se espresso in termini di gravità*".

Basterebbero queste prime risposte alla nostra nuova intervista sul tema dei sistemi di gestione per ricordare quanto possano essere importante questi sistemi per incidere sulla frequenza di infortuni, malattie professionali.

Di organizzazioni lavorative orientate alla sicurezza e di SGSL abbiamo parlato già qualche settimana fa nell'intervista ? dal titolo " L'importanza dei sistemi di gestione e le linee di indirizzo SGSL-U" ? ad Annalisa Guercio della Consulenza tecnica accertamento rischi e prevenzione (Contarp) dell'Inail.

Con lei avevamo iniziato - partendo dall'esperienza dell'elaborazione delle linee di indirizzo dal titolo " Sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori per le aziende dei servizi idrici, ambientali, energetici e funerari. Linee di indirizzo sgsl-u" - a fornire indicazioni e motivazioni per aiutare le aziende a orientare la propria organizzazione verso l'adozione di idonei sistemi per la gestione della salute e sicurezza dei propri lavoratori.

Continuiamo oggi a parlarne con l'intervista a Lucina Mercadante della Consulenza tecnica accertamento rischi e prevenzione (Contarp) dell'Inail, anche lei una delle autrici delle linee di indirizzo sgsl-u.



Perché un'azienda dovrebbe adottare un sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori?

Quanto è importante l'analisi del contesto? Come è possibile farla?

Come analizzare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce a cui un'organizzazione è sottoposta?

Cone favorire un coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori? Come gestire i cambiamenti in un sistema di gestione? E come affrontare la sicurezza negli appalti e nell'outsourcing?

Questi gli argomenti trattati nell'articolo:

- Perché adottare un sistema di gestione della salute e sicurezza
- L'analisi del contesto e l'esame dei punti di forza e debolezza
- Il coinvolgimento dei lavoratori, la gestione dei cambiamenti e l'outsourcing

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0371] ?#>

Perché adottare un sistema di gestione della salute e sicurezza

Una prima domanda generale, al di là del vostro lavoro di elaborazione delle linee di indirizzo SGSL-U, non può che riguardare l'importanza dell'adozione di un sistema di gestione. Perché un'azienda dovrebbe adottare un sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori?

Lucina Mercadante: Unica la risposta: **rappresenta una opportunità**; molteplice l'interpretazione, in quanto l'opportunità è di **natura sociale ed economica**, se misurata in una visione macro; di **natura organizzativa, gestionale, tecnica ed operativa** se

rapportata alla dimensione interna di ogni azienda che decida di fare tale scelta.

E se tale risposta potesse sembrare, erroneamente, slegata dalla realtà, allora richiamiamo dei dati, numerici, che sono i migliori e più veri misuratori della realtà: nel corso degli anni si è dimostrato, e confermato, che **l'adozione di SGSL ha delle ricadute, positive, in termini di tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro**.

Fonti Inail riportano indagini effettuate sul campo che, comparando indici di frequenza e di gravità in aziende che hanno un SGSL ed in aziende, di pari rischiosità, prive di un SGSL, danno evidenza di una **riduzione degli indici di frequenza di un valore medio prossimo al 16 %, e prossimo al 40%** se espresso in termini di gravità.

Se ciò non fosse sufficientemente motivante, possiamo di certo ricordare il combinato disposto con l'art.30 del dlgs 81/08, laddove i SGSL sono indicati come strumenti atti a garantire l'**efficacia esimente della responsabilità amministrativa** ex Dlgs 231/01, ove vi sia evidenza della adozione ed effettiva attuazione di un SGSL interno.

Appare quanto mai opportuno richiamare come la conformità anche alle **Linee Guida Inail** abbia costituito, nel citato articolo 30, esplicito puntuale riferimento; tali Linee Guida sono state il documento di riferimento e la base di partenza che ha poi condotto alle Linee di indirizzo SGSL-U, avendo avuto cura di adattarle alla UNI ISO 45001: 2018, nuovo standard sui SGSL, unico valido a livello internazionale e certificabile.

L'analisi del contesto e l'esame dei punti di forza e debolezza

Affinchè l'adozione di un sistema di gestione della sicurezza possa aumentare la tutela della sicurezza in un'azienda, è necessaria un'analisi dello stato, il contesto in cui si trova l'organizzazione nel momento in cui si decide di implementare il SGSL. Quanto è importante quest'analisi? Come è possibile farla? E come avete fatto voi, come Inail, a individuare il contesto generale delle aziende dei servizi idrici, ambientali, energetici e funerari?

L.M.: L'**analisi del contesto** è sicuramente uno dei punti norma caratterizzanti un SGSL che si voglia costruire prendendo a riferimento la UNI ISO 45001:2018.

E' un punto norma fondamentale, definito dalla struttura di alto livello (HLS) imposta dall'ISO, Ente di Standardizzazione internazionale, sin dal 2015, momento in cui si è stabilito che tutte le norme relative ai sistemi di gestione seguissero, nella elaborazione, la stessa struttura portante, definita appunto struttura di alto livello.

Che cosa rappresenta il **contesto**? Rappresenta il luogo fisico e l'insieme di relazioni entro cui l'organizzazione è radicata, svolge la propria attività, si sviluppa ed organizza il proprio business, includendo nella gestione del rischio anche quello connesso alla salute e sicurezza sul lavoro.

Il contesto rappresenta dunque la **fotografia dell'organizzazione**, che ha necessità di determinare gli aspetti maggiormente impattanti sugli obiettivi prefissati ed i risultati attesi dalla implementazione di un SGSL al proprio interno.

Fare l'**analisi** significa dunque

1. **determinare i fattori**, esterni ed interni, che possono generare un impatto, delle conseguenze, delle ricadute - positive e/o negative che siano - sul SGSL,

e

2. **determinare il sistema delle relazioni**, attraverso una mappatura delle parti interessate.

Per quanto attiene al punto 1) è chiaro che, nella individuazione dei fattori va tenuto conto della pertinenza, della attinenza cioè, che i fattori hanno con gli aspetti di salute e sicurezza, laddove la pertinenza implica il considerare, fra tutti i possibili fattori capaci di condizionare il raggiungimento degli obiettivi di ssl definiti all'interno del sgsl, quelli che hanno affinità e che presentano coerenza, legati di certo agli aspetti di ssl ma anche, trasversalmente, ad aspetti di natura competitiva, di mercato, economica, sociale.

In relazione al punto 2) nell'effettuare la mappatura delle parti interessate, vanno considerati, primi fra tutti, i lavoratori, che influenzano e/o sono influenzati da strategia, politica, visione proprie dell'organizzazione e a cui l'organizzazione stessa si ispira nel perseguire i propri obiettivi di ssl, essendo essi stessi parte integrante di tali strategia, politica e visione globale.

Di certo vista la complessità dell'analisi, è stato un punto molto importante da affrontare nelle linee di indirizzo, risolto attraverso l'individuazione, non esaustiva, delle parti interessate caratteristiche del settore in cui operano le aziende associate a Utilitalia.

Da tale mappatura si è poi proceduto a creare una correlazione fra parti interessate e relative aspettative ed esigenze; seppur l'individuazione non sia da ritenersi esaustiva, è importante sottolineare che tale lavoro è stato condotto e realizzato sulla base delle esperienze del tavolo di lavoro, dunque strettamente collegato e rispondente alla realtà composta dalle imprese aderenti a Utilitalia.

Nell'implementazione di un SGSL è necessario anche esaminare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce a cui un'organizzazione è sottoposta. Come realizzare questo esame e quali sono i rischi (e le opportunità) che avete trattato nella elaborazione di questo documento?

L.M.: Tale esame, che è frutto anche dell'analisi del contesto, può agevolmente essere condotto, ad esempio, mediante una ***swot analysis***, strumento che consente di definire contemporaneamente:

- **Punti di forza** (ciò che esiste già, funziona bene e costituisce un reale vantaggio competitivo per l'organizzazione, il processo, l'attività)
- **Punti di debolezza** (ciò che esiste già, ma è un problema, e dunque costituisce un vincolo, un freno al conseguimento di un determinato risultato,)
- **Minacce** (i rischi generati da particolari condizioni del contesto in cui si opera, e/o in riferimento a salute e sicurezza, in genere, di lavoratori, dipendenti, fornitori, appaltatori)
- **Opportunità** (tutti quei fattori esterni che vanno a vantaggio dell'organizzazione e/o dell'oggetto di analisi).

Va chiarito che la nomenclatura che si usa convenzionalmente, utilizzando una *swot* analisi, potrebbe generare una ridondanza terminologica; i rischi e le opportunità di cui parla la Norma UNI ISO 45001 rappresentano, nella swot, sia i punti di debolezza sia le minacce, mentre le opportunità rappresentano, nella swot, sia i punti di forza sia le opportunità.

Da tale matrice, che ciascuna azienda realizza in funzione di rischi e opportunità propri, e determinati i valori, si fissano poi le misure da intraprendere e cosi via.

Nello specifico delle linee di indirizzo, sono state elaborate delle **schede**, con la descrizione dei cicli lavorativi delle aziende associate a Utilitalia, suddivise per settore di attività. Ovviamente la descrizione è rappresentativa, ma non totalmente esaustiva, in quanto l'associazione comprende tipologie di aziende differenti per dimensioni e processi sviluppati. Di certo costituisce un riferimento utile, soprattutto se associato agli indicatori da utilizzare nei diversi processi, per verificare l'efficacia dell'implementazione del SGSL, in relazione alle varie fasi del ciclo lavorativo.

Il coinvolgimento dei lavoratori, la gestione dei cambiamenti e l'outsourcing

Sicuramente il coinvolgimento e partecipazione di tutti gli attori della sicurezza aziendale è un elemento necessario per l'efficacia di qualunque strategia di prevenzione e di un sistema di gestione della sicurezza. Come è possibile rendere effettivo questo coinvolgimento attraverso un SGSL?

L.M.: Uno dei punti della norma più dibattuti e di maggiore impatto sulla efficacia del SGSL e sulle ricadute in termini di valore aggiunto, il **momento della consultazione e della partecipazione** rappresenta uno degli elementi di maggiore rilievo, lo **snodo cruciale**, **affinché la adozione di un SGSL sia davvero e concretamente efficace**, sia in termini sociali, riducendo infortuni e malattie professionali, sia in termini organizzativi, riducendo duplicazioni, sovrapposizioni di ruoli, eliminando difficoltà di comunicazione e realizzando un miglioramento continuo della tutela della SSL.

Comporta il riconoscimento per i lavoratori di **ruolo attivo e proattivo**, a qualunque livello gerarchico ci si trovi e qualunque sia la qualifica ricoperta.

Il processo di **consultazione e partecipazione** è fortemente circostanziato al punto che la norma prevede, al requisito dedicato, che l'organizzazione debba:

- fornire modalità, tempo, formazione e risorse necessarie
- fornire un accesso tempestivo a informazioni chiare, comprensibili e pertinenti sul sistema di gestione per la SSL
- individuare ed eliminare gli ostacoli o le barriere alla partecipazione e ridurre al minimo quelli che non possono essere rimossi.

Nel dettaglio delle innumerevoli attività da realizzare con la partecipazione dei lavoratori, per cui invito a leggere il punto 5.4 della UNI ISO 45001:2018, che meriterebbero tutte una citazione a sé stante, mi piace qui rimarcare il **presupposto generale**: l'**ingresso a pieno titolo dei lavoratori nel Sistema di gestione per la SSL, come fattore chiave per il successo del sistema stesso**.

E' pero dirimente, e fondamentale, comprendere il primo aspetto che caratterizza il processo della consultazione e partecipazione:

- determinare le modalità per la loro consultazione e partecipazione;

ed è in virtù di questo aspetto che il processo, cioè come realizzare una partecipazione reale ed una altrettanto reale consultazione, è scelta, esclusiva, della organizzazione. Questo il ragionamento da seguire, e che verrà seguito, anche dalle afferenti ad Utilitalia.

Un elemento importante di un SGSL è anche la gestione dei cambiamenti. Sia perché l'implementazione di un SGSL è già di per sé un importante cambiamento strategico, sia perché un SGSL deve poter affrontare anche tutti i cambiamenti che possono avvenire nell'azienda... Come affrontare i cambiamenti all'interno di un sistema di gestione?

L.M.: Con il termine **gestione del cambiamento** (*management of change*) nell'accezione tipica dei sistemi di gestione si intende quel processo tipico delle "organizzazioni di processo" volto ad assicurare che le modifiche nei processi dell'organizzazione avvengano in maniera controllata e pianificata.

La norma indica inoltre che ogni cambiamento deve essere oggetto di accurata pianificazione, tale da consentire l'identificazione dei pericoli, dei rischi e delle opportunità connessi ed una successiva programmazione delle attività.

Nell'accezione data dalla UNI ISO 45001 le modifiche non sono solo quelle strutturali o impiantistiche con le quali è nato il *management of change* ma anche organizzative, gestionali, relativi ad attrezzature, prodotti, servizi o anche alla forza lavoro.

In questa più ampia accezione il ***management of change*** si candida a diventare modalità di gestione di cambiamenti anche di tutt'altra portata rispetto a quello dei cambiamenti tecnologici; quando un'organizzazione cambia assetto, proprietà, settore produttivo, politica aziendale, ed in generale tutto ciò che impatta sulla cultura delle persone, dovrebbe essere accuratamente programmato e pianificato al pari di quando si programma una modifica impiantistica, seppur seguendo tecniche diverse.

In termini strettamente operativi l'organizzazione deve mettere in piedi un **processo che consenta di gestire in maniera controllata un cambiamento pianificato**. Uno dei valori aggiunti in tale processo è soprattutto quello di evitare che determinate modifiche vengano effettuate sottovalutandone la portata, esponendoci dunque a rischi quando invece, anche tale strumento costituisce, *ex sé*, una opportunità.

Spesso nell'affidamento di attività all'esterno, nelle catene degli appalti, si nascondono diverse criticità in materia di sicurezza. Cosa può richiedere un sistema di gestione per tutelare idoneamente la sicurezza anche nell'outsourcing, nell'esternalizzazione dei lavori?

L.M.: La norma Uni ISO 45001:2018 tratta il tema dell'**approvvigionamento**, considerando all'interno del punto norma 8.1.4 sia il processo di **appalto dei lavori** sia quello dell'**outsourcing**.

Ora se il processo di gestione degli appalti è per noi estremante facile, qualche difficoltà si può riscontrare laddove si debbano gestire attività affidate all'esterno. In questo caso va considerato se i servizi dati all'esterno generino o meno un impatto sulle prestazioni del sistema salute e sicurezza sul lavoro in quanto non necessariamente le attività affidate in outsourcing hanno un impatto in tal senso; se ne deduce che il controllo da esercitare nell'ambito del campo di applicazione deve essere funzione della valutazione preventiva di tale, eventuale, impatto.

Nel dettaglio delle Linee di indirizzo, per rendere più agevole l'applicazione dell'intero punto norma 8.1.4., si sono distinti tre differenti **segmenti** focalizzati su:

1. fornitura di beni e servizi
2. appaltatori di lavori
3. affidamento di lavori all'esterno (outsourcing)

e per ciascuno dei tre segmenti sono state elaborate delle tabelle di correlazione, fra specifiche attività e attribuzione di ruoli e responsabilità.

In definitiva quali sono a suo parere gli aspetti più rilevanti di un sistema di gestione perché divenga un efficace strumento per tutelare salute e sicurezza nelle aziende?

L.M.: Come fare ad escluderne alcuni e menzionarne solo altri? Direi che è l'**impostazione di base**, l'**approccio nuovo e diverso**, il cosiddetto ***risk based thinking***, a dare la dimensione di quanto ragionare in una **logica totalmente preventiva** permetta di ridurre incertezze, mitigare effetti o impatti negativi e consenta invece di sfruttare, massimizzare ogni circostanza favorevole, utile a garantire quel **processo di miglioramento continuo** che, se anche condiviso con i lavoratori, diventa traino e stimolo per l'intera organizzazione.

Articolo e intervista a cura di Tiziano Menduto

Scarica il documento di cui si parla nell'articolo:

Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione Inail, Consulenza statistico attuariale Inail, Dipartimento Dimeila Inail, titolo " Sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori per le aziende dei servizi idrici, ambientali, energetici e funerari. Linee di indirizzo sgsl-u", pubblicazione realizzata attraverso un comitato di coordinamento composto da rappresentanti Inail, di Unitalia e di Fondazione Rubes Triva, edizione 2020 (formato PDF, 2.14 MB).

Vai all'area riservata agli abbonati dedicata a " I sistemi di gestione per le aziende dei servizi idrici, ambientali, energetici e funerari".

Leggi gli altri articoli di PuntoSicuro su SGSL, Modelli organizzativi, decreto 231

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.