

Vigonza (PD), 15 Febbraio 2005

Via M. Pellegrina 4/A

35010, Vigonza (PD)

Tell. 049/800.51.32

Cell.340.280.65.78

E-mail: mauro_stefanello@katamail.com

**LA GESTIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA
NEL SETTORE LEGNO-MOBILE-ARREDO SECONDO
LA NORMA OHSAS 18001**

INDICE

SCOPO	3
1 INTRODUZIONE	4
1.1 LA NECESSITÀ DI GESTIRE LA SICUREZZA.....	10
1.2 L'IMPORTANZA DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA	15
2 STRUMENTI E METODI PER LA GESTIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA	17
2.1 LE ATTIVITÀ DELLA DIREZIONE PER LA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DELLA SALUTE	20
2.2 I PRINCIPI STANDARD FONDAMENTALI DI RIFERIMENTO DEL S.G.S.....	23
3 NORMA OHSAS 18001	26
3.1 I CONTENUTI DELLA NORMA	26
3.2 LE DIFFERENZE ESISTENTI TRA OHSAS 18001:1999 ED IL D.Lgs.626/94	49
4 L'AUDIT DI SICUREZZA	51
4.1 LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO.....	54
4.2 ATTIVITÀ DI AUDIT	55
4.3 PREPARAZIONE DELLA VERIFICA ISPETTIVA.....	62
4.4 ESECUZIONE DELLA VERIFICA ISPETTIVA	66
4.5 IL RAPPORTO DI VERIFICA ISPETTIVA.....	79
4.6 IL COMPLEMENTO DELL'AUDIT	81
4.7 AZIONI SUCCESSIVE.....	81
4.8 IL RUOLO DEL VALUTATORE	83
5 LA CERTIFICAZIONE IN ITALIA	85
6 I COSTI PER UN SISTEMA SGS	90
7 IL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO	94
7.1 PERCHÈ INTEGRARE	94
7.2 QUALITÀ, AMBIENTE, SICUREZZA E COMUNICAZIONE.....	95
7.3 GLI STANDARD PER I SISTEMI DI GESTIONE QUALITÀ E GESTIONE AMBIENTALE	97
7.4 I COSTI SOSTENUTI.....	102
8 I SISTEMI DI GESTIONE ETICA	103
CONCLUSIONI	104
RIASSUNTO	107

SCOPO

Con questo documento si vuole trattare dei sistemi di gestione della sicurezza, che sono, alla stregua dei sistemi di gestione della qualità, procedure e organizzazioni finalizzate al miglioramento delle prestazioni delle aziende. I sistemi di gestione della sicurezza sono stati messi appunto da non molti anni, e stanno trovando un riscontro positivo nell'applicazione nel mondo produttivo dei Paesi dell'Unione Europea anche se il settore Legno-mobile/arredo è tuttora in ritardo rispetto agli altri settori produttivi.

Con i più vecchi e noti sistemi di gestione della qualità aziendale e con quelli, altrettanto noti anche se meno diffusi, di gestione della qualità ambientale, questi sistemi di gestione della sicurezza verrebbero a completare l'insieme di strumenti essenziali per l'affermazione completa della strategia della qualità nelle operazioni del settore industriale, dalla programmazione e progettazione alla realizzazione e al controllo dei prodotti.

Il principio su cui si basa questo assunto deriva dalla constatazione, e quindi dalla consapevolezza, che per ottenere un effettivo miglioramento delle prestazioni nei campi della sicurezza e dell'igiene del lavoro bisogna cambiare mentalità: non è assolutamente sufficiente un atteggiamento passivo che cerchi una burocratica conformità alle leggi al fine di evitare sanzioni e responsabilità. È necessario e inevitabile un atteggiamento attivo attraverso il quale il fattore di sicurezza diventa uno degli elementi strategici da gestire, per migliorare le prestazioni dell'azienda nei confronti dei clienti e di tutta la comunità degli operatori del settore.

Dal punto di vista della conduzione strategica aziendale un ulteriore elemento di importanza di questi sistemi risiede nella possibilità di ottenere la certificazione di conformità, che in altri paesi ha già assunto valore legale sostitutivo del controllo da parte delle autorità statali, impossibilitate a esercitare la propria funzione di controllo nei confronti della miriade di soggetti coinvolti.

1 INTRODUZIONE

Con la Rivoluzione Industriale del XVIII°sec. si ha l'inizio della trasformazione dell'Impresa da una base artigianale ad una industriale considerandola come *sistema* ovvero: un insieme ordinato di parti e di relazioni fra parti che tende naturalmente o è programmato al raggiungimento di un fine. Da tale distinzione emergono alcuni concetti che reggono la teoria. Si è detto *insieme di parti* e, al tempo stesso, insieme *orientato* al raggiungimento di un *fine*, non già agglomerato amorfo e privo di direzione. Si è detto che lo stesso insieme è una *totalità non solo di parti, ma anche di relazioni tra parti*: s'intende che l'insieme si costituisce a sistema esattamente ad una essenziale condizione, che in esso vi siano e siano numerosi i rapporti. Si capisce, a questo punto, perché un sistema possa dirsi un insieme "relazionale". Da notare che nell'impresa esistono più parti (*funzioni*), quali i reparti e gli stabilimenti di produzione, le sedi amministrative, le filiali di vendita all'interno e all'esterno, il sistema produttivo e quello informativo, la funzione ricerca e sviluppo, la funzione finanziaria e tutte le altre in cui può veramente differenziarsi. Esistono, in aggiunta e in connessione, anche le relazioni e le procedure di correlazione tra dette funzioni, senza le quali l'impresa sarebbe un coacervo di uffici e sedi, un insieme non comunicante, non già un insieme dinamico e orientato allo scambio. Possiamo concludere quindi che "*l'impresa in quanto sistema, vive di rapporti*" ovvero: rapporti organizzativi e di collaborazione fra il personale, rapporti organizzativi tra uomini e mezzi tecnologici senza i quali non sarebbe possibile concretizzare la realtà organizzativa con la sua conseguente vanificazione. Tutto ciò viene associato da un *sistema di gestione*: che permetta la giusta direzione delle attività verso gli obiettivi prefissati a priori attraverso monitoraggi, sistemi di controllo e di confronto delle singole attività in riferimento agli obiettivi imposti; che intervenga con azioni correttive o di segnalazione ai reparti, agli uffici, al personale interessato in tempi tempestivi prima di dover effettuare interventi di correzione che risulterebbero svantaggiosi in termini economici per l'impresa. Inoltre il sistema di gestione esercita un potere decisionale sulle attività, sulla scelta di conservazione, di modificazione o di trasformazione del potenziale tecnico-organizzativo permettendo un continuo miglioramento volto alla creazione di *Valore*. Con il termine "creazione di Valore" si intende implicitamente trarre vantaggio, ovvero ottenere *profitto*: cioè la somma monetaria ottenuta dalla somma algebrica per differenza tra il ricavo delle vendite dei prodotti (nel caso in cui un'impresa produca beni) o degli scambi di servizi (nel caso in cui un'impresa offra servizi) e i costi sostenuti per ottenere tali scambi (costo delle materie prime, costo dei salari e stipendi del personale, costi di ricerca e di consulenza dovuti

dalla collaborazione di aziende esterne, costi di interessi dei capitali prestati, imposte e tasse dovute allo Stato ecc...). Ottenere profitto quindi è l'obiettivo base di partenza di ogni singola impresa e non è solo sufficiente, in quanto, dovrà essere regolare nel tempo e proporzionato all'entità delle risorse investite. La creazione di Valore non deve essere correlata alla sola ricchezza economica data dallo svolgersi delle attività, ma deve essere vista come conseguenza di un "continuo miglioramento delle attività tecniche-organizzative", il quale implica un determinato sviluppo delle competenze del personale attraverso: corsi di formazione, corsi di aggiornamento, incentivazione del personale tramite la conoscenza dei risultati delle proprie azioni che apportano alle attività aziendali, incentivazione per mezzo della consapevolezza dell'aumento delle conoscenze di ciascun individuo.

Al giorno d'oggi, è sempre maggiore il numero di soggetti economici – ad eccezione del settore legno-mobile che ha iniziato da poco ad avere un certo interesse – che iniziano a guardare non più il processo produttivo come mezzo principale per la trasformazione di beni in prodotti destinati allo scambio, quindi alla produzione di ricchezza, ma a guardare con occhi nuovi alle questioni: *qualità, ambiente e sicurezza*. Quello che in passato poteva essere visto come un adempimento più o meno meccanico, un adempimento passivo e rassegnato a norme di comportamento imposte dall'esterno, spesso percepite con insofferenza e disagio da parte delle imprese, è divenuto nei tempi recenti uno strumento attraverso il quale misurare l'economicità e la competitività.

Tutto ciò è avvenuto per varie ragioni, che provo a richiamare.

In primo luogo: la legislazione riferita all'ambiente, alla sicurezza e le normative riguardanti i sistemi di qualità hanno raggiunto un livello di integrazione tale da rendere i costi connessi con la gestione delle problematiche ambientali, di sicurezza e sulla gestione del sistema di qualità, una grandezza di assoluto rilievo in grado di condizionare le prospettive di redditività, e dunque da governare e gestire con la stessa attenzione riservata agli altri costi di gestione. La pianificazione degli investimenti, le scelte produttive di medio-lungo termine, le strategie commerciali non possono non risultare a loro volta condizionate.

In secondo luogo, decenni di polarizzazione fra mondo dell'industria e società civile intorno alla questione ambientale e di sicurezza (con la prima quasi sempre al centro di polemiche per l'impatto ambientale della sua produzione, mentre per la seconda al centro delle problematiche riguardanti l'elevata percentuale di incidenti sul luogo di lavoro a discapito del personale) ha lasciato un'eredità di conflittualità e di rapporti tesi con la pubblica amministrazione e i cittadini, che a sua volta può rappresentare un serio handicap per le strategie dell'impresa. Recuperare la "verginità" ambientale ed eliminare il rischio di incidenti

sul luogo di lavoro è diventato per molti settori industriali – si pensi quello chimico (per la produzione di collanti e prodotti vernicianti), quello del legno-mobile – un imperativo fondamentale anche per difendere la propria legittimazione sociale e migliorare i propri rapporti con l'amministrazione pubblica.

In terzo luogo, l'attenzione del mercato e della società indirizza inequivocabilmente le imprese – almeno quelle orientate al *soddisfacimento del cliente* e alla *creazione di valore* – a considerare anche l'ambiente e la sicurezza fra le componenti fondamentali della qualità.

Qualunque sia il posizionamento sul mercato prescelto – anche nei casi in cui le componenti ambiente, sicurezza e qualità possano passare in secondo piano rispetto ad altre caratteristiche del prodotto/servizio – le aziende hanno compreso l'importanza di un approccio proattivo all'ambiente, sicurezza e qualità, in cui le variabili connesse vengono affrontate e gestite in modo integrato, in cui si ricercano tutte le possibili sinergie con altre aree della gestione aziendale.

Questo passaggio – quasi sempre innescato dall'introduzione di nuove legislazioni e normative particolarmente impegnative oppure da un evento critico che attira l'attenzione dei consumatori e dei cittadini – comporta spesso uno sforzo notevole in termini organizzativi, come del resto accade per la sola introduzione del sistema qualità.

Sarebbe poco sensato dissipare questi sforzi in una logica di adattamento al minimo indispensabile e con un orientamento al breve periodo; diventa invece conveniente affrontare il nuovo costo alla stregua di un investimento, valorizzandone tutte le ricadute positive per la gestione aziendale nel lungo termine, ivi compresa la necessità di imparare ad anticipare e, se possibile, prevenire e portare a vantaggio dell'impresa tutti i frutti adempimenti derivanti dall'inevitabile rigore delle normative in campo ambiente, sicurezza e sistema qualità.

In altri termini, le imprese si rendono conto sempre più che i notevoli sforzi necessari per affrontare una corretta gestione dei tre sistemi (ISO 14001: 1996¹ per l'ambiente, ISO 9001: 2000 per la qualità e OHSAS 18001: 99 per la sicurezza), possono essere meglio assorbiti solo se questi si trasformano in opportunità competitive e strategiche.

Tuttavia, è del tutto chiaro che le imprese non possono pretendere l'immediato successo, ma bensì si rileverà successo nel lungo tempo quando l'impresa assumerà determinati requisiti fondamentali: trasparenza dei comportamenti, serietà degli impegni, disponibilità a collaborare, valutazione dei risultati raggiunti e capacità di conseguirne di migliori.

¹ La norma UNI EN ISO 14001:1996 relativa ai sistemi di gestione per l'ambiente è stata aggiornata con la versione UNI EN ISO 14001:2004 pubblicata il 15/11/2004.

È su queste basi che anche in Italia le imprese del Legno-Mobile oltre a quelle degli altri settori industriali/commerciali hanno cresciuto l'interesse verso l'uso di sistemi organizzativi al fine di massimizzare la qualità dei sistemi di gestione per la Qualità, per l'Ambiente e per la Sicurezza.

L'introduzione di sistemi di gestione certificati offre una duplice opportunità. La prima è quella di approfittare di un know how ormai consolidato, minimizzando i costi che l'organizzazione deve affrontare ed avvalendosi dell'esperienza già consolidata per prevenire eventuali problemi e crisi di rigetto.

La seconda, è quella di disporre in questo modo di un biglietto da visita che può qualificare l'immagine dell'impresa verso i mercati di sbocco, verso gli interlocutori locali e verso la pubblica amministrazione.

Elencate le opportunità, le difficoltà che l'impresa potrebbe incontrare sono anch'esse molteplici in quanto oltre alla costituzione di un Sistema di Gestione che consenta una giusta armonia fra i *sistemi primari* quali: Qualità, Ambiente ed Sicurezza, dovrà anche essere in grado di valorizzare gli interventi sulla sicurezza trasformandoli da obblighi normativi (dovuti dal D.lgs 626/94) ad opportunità per l'impresa di creare valore.

Per ovviare le difficoltà di gestione di ciascun sistema: ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 e OHSAS 18001:99 si è pensato di creare un *sistema integrato* in modo tale da garantire determinati aspetti:

- chiara definizione degli obiettivi, visti in modo integrato, e finalizzati a garantire il successo dell'azienda sul mercato in sintonia con l'evoluzione sociale e culturale della società;
- la progettazione ed attuazione di un sistema di gestione unico e finalizzato a garantire il perseguimento di tutti gli obiettivi aziendali, attraverso una gestione armonica dei vari processi, il loro corretto interfacciamento, il monitoraggio ed il miglioramento;
- la responsabilizzazione della direzione nel progettare e governare il sistema, attraverso una visione univoca ed integrata dell'andamento dei processi e con la capacità di valutare se l'organizzazione dimostra di possedere le capacità necessarie a controllare e migliorare i risultati.

Le imprese che integrano i tre sistemi di gestione in modo superficiale e burocratico, senza prendere in considerazione i punti precedenti, si troveranno ad avere un'organizzazione frammentata in una serie di piccole organizzazioni indipendenti le une dalle altre e normalmente dirette da un Responsabile, esempio: Responsabile della Qualità, Responsabile della Sicurezza, Responsabile dell'Ambiente, Responsabile della Direzione Generale,

Responsabile del Controllo di Gestione, Responsabile della Produzione, Responsabile delle Vendite, Responsabile dell'Ufficio Acquisti ecc...

Un'impresa così strutturata comporta ad avere degli handicap di gestione al suo interno che porta alla vanificazione degli obiettivi impliciti principali cioè: al miglioramento della competitività, all'aumento del livello di prestigio nel mercato in cui opera e di conseguenza all'aumento del profitto.

Una delle cause principali che porta al deterioramento della struttura è la mancanza di comunicazione: molti reparti e uffici si trovano essere sempre più isolati poiché non comunicano fra loro. Se non vi è comunicazione, non vi è nemmeno la collaborazione comportando così la stipulazione di obiettivi che risultano essere meno condivisi e sempre più discordi con gli obiettivi degli altri reparti-uffici. Per tale motivo, una delle prime cose che devono essere prese in considerazione da un buon Management sono: assicurarsi che tutte le attività all'interno dell'organizzazione siano in continuo contatto e miglioramento le une con le altre in modo da poter fissare gli obiettivi più adeguati e consoni all'obiettivo implicito; l'individuazione e la definizione degli obiettivi in modo da poterli integrare fra loro.

Per capire come i diversi obiettivi si interfacciano e si integrano, è necessario ad esempio porsi la domanda: *perché l'azienda vuole conservare l'ambiente, assicurare l'integrità dei propri dipendenti e avere un sistema di gestione qualità?*

I motivi che possono portare ad una corretta ed efficace gestione per l'ambiente, per la sicurezza e per la qualità sono molteplici, per esempio, in riferimento all'ambiente gli obiettivi possono essere elencati in questo modo:

- il rispetto delle leggi e dei regolamenti;
- il miglioramento dell'ambiente interno, per essere in linea con le esigenze del personale e migliorare le motivazioni ed il coinvolgimento;
- il corretto inserimento dell'ambiente esterno cioè in riferimento alla società e al territorio;
- l'immagine dell'azienda sul mercato, anche in considerazione delle politiche e dei comportamenti della concorrenza.

Mentre, per quanto riguarda la sicurezza, gli obiettivi che portano benefici all'impresa possono essere così sinteticamente descritti:

- soddisfare le parti terze interessate quali ad esempio: addetti e loro rappresentanze, opinione pubblica locale e comunità in generale, clienti e fornitori, contractors, istituti assicurativi, istituzioni finanziarie, eventuali azionisti;

- dare valore aggiunto all'impresa, poiché il sistema rende più efficace e, quindi, efficiente la gestione, ne migliora la credibilità e l'immagine;
- rispettare la normativa cogente in materia di sicurezza e igiene dei lavoratori;
- aumentare il livello di efficienza nell'utilizzo delle risorse e, quindi, i conseguenti risvolti economici;
- ridurre i rischi lavorativi (minori infortuni, ecc...);
- rendere più efficienti la gestione e il controllo operativo;
- incrementare la consapevolezza a tutti i livelli aziendali e, quindi, il controllo esteso a tutta l'organizzazione, compresi i siti distaccati (attività esterne, cantieri, ecc...);
- migliorare i rapporti con le parti sindacali e i lavoratori;
- acquisire maggiore credibilità sul mercato e accedere alle agevolazioni, da parte di assicurazioni e finanziarie, per erogazione di fondi;
- pianificare, oltre che amministrativamente, anche in maniera propositiva i miglioramenti in campo di sicurezza dei luoghi di lavoro;
- trovare spunti e risorse umane che riescano, in modo efficace, a mantenere il sistema attivo;
- tenere sotto controllo i risultati sia positivi che negativi.

In fine per quanto riguarda il sistema di gestione della qualità gli obiettivi principali possono essere raggruppati nei seguenti punti:

- unificazione e semplificazione;
- intertraducibilità;
- dialogo tecnico – scientifico;
- valutazione delle prestazioni;
- standardizzazione commerciale;
- protezione dell'ambiente, del prodotto e del consumatore.

Con tali obiettivi, appena elencati, l'impresa a sua volta può trarre dei **vantaggi interni**: ovvero il miglioramento del clima di lavoro (in riferimento alla motivazione e al lavoro di gruppo), il miglioramento organizzativo (in riferimento alla responsabilità, ai flussi delle informazioni, alla comunicazione, alla chiara definizione delle deleghe), il miglioramento della progettazione (in riferimento alla sicurezza dei dati della clientela, al miglior controllo delle fasi, alla diminuzione dei tempi di progettazione, maggiore standardizzazione e quindi riduzione delle modifiche), il miglioramento della produzione (con conseguenti migliori flussi produttivi, ripetibilità dei processi produttivi, rintracciabilità dei materiali e diminuzione delle difettosità), il miglioramento dei magazzini e delle spedizioni (in riferimento alla

maggior attenzione all'immagazzinamento e alle movimentazioni, maggior sicurezza nelle spedizioni, miglioramento con gli enti regionali – locali e con le comunità locali per il settore delle spedizioni). Mentre i *vantaggi esterni* che l'impresa può trarre sono: il miglioramento dei rapporti coi fornitori (a riguardo della garanzia delle forniture, alla maggior assistenza e ai minori controlli in entrata), il miglioramento con i clienti (ottenuto per mezzo di prodotti più affidabili, innalzamento del livello di garanzia, riduzione dei reclami, dal miglioramento della comunicazione), e in fine il miglioramento dell'immagine dell'azienda nel mercato o nei mercati in cui opera quotidianamente.

Preso visione dei principali obiettivi di ciascun sistema di gestione Ambiente, Sicurezza e Qualità, tali obiettivi poi potranno essere integrati fra loro in modo tale da poter realizzare un *sistema di gestione integrato*. Solo così l'impresa può intraprendere il cammino verso la *meta* da lei *prefissata*, ovvero, il cammino verso la realizzazione degli obiettivi impliciti ed è possibile solo se gli obiettivi integranti sono: comuni, condivisi e chiari nei loro contenuti in modo tale che tutto il personale dell'impresa possa concentrare il loro sforzo verso l'unica direzione di marcia ottenendo

così un sistema di gestione maggiormente unitario.

1.1 LA NECESSITÀ DI GESTIRE LA SICUREZZA

Nel corso degli ultimi anni, il mondo del lavoro ha preso in considerazione sempre più l'importanza che una buona cultura della sicurezza e della salute può far aumentare l'operatività della propria attività.

Tale consapevolezza è maturata, da una parte dalla Comunità Europea, dall'altra da normative sempre più stringenti in materia di salute e sicurezza del lavoro, che hanno portato le organizzazioni a valutare questo tema in modo approfondito e organico anziché di affrontarlo in maniera superficiale, com'è stato fatto dalla maggior parte delle organizzazioni.

La diffusione dei Sistemi di Qualità ha inoltre, negli ultimi anni, suggerito l'opportunità di considerare anche gli aspetti di salute e sicurezza quali elementi aggiuntivi del processo operativo da associare alla gestione e al controllo ai fini di una maggior efficacia ed efficienza.

D'altronde, è ormai riconosciuto da tutti che le strategie per garantire stabilità competitiva alle proprie attività, ai prodotti e/o ai servizi dipendono dal controllo dei costi, dei tempi e della qualità. Un'analisi attenta delle relazioni che la sicurezza ha con questi parametri, suggerisce di promuovere anche questo fattore come elemento strategico. Mentre, per comprendere meglio i costi per la corretta gestione della sicurezza, questi possono essere suddivisi in: *costi*

*espliciti*² (costi assicurativi, costi informativi, costi legali d'indennità, investimenti specifici su beni immobili, impianti e attrezzature, multe e sanzioni, dispositivi di protezione individuale, consulenti ecc.) e in *costi impliciti* (tutti i costi associati all'evento, alla mancata o diminuita produttività del personale infortunato e del personale interessato dall'evento e dalle sue conseguenze, perdita di efficienza, incremento dei costi straordinari, perdita d'immagine ecc.). È altrettanto evidente come le conseguenze di un infortunio influiscano sul fattore tempo, o meglio, come un evento infortunistico e/o una malattia professionale determini uno slittamento dei tempi di consegna per l'allungamento delle durate di produzione.

Il rapporto stretto tra qualità e sicurezza è anch'esso molto significativo. Per maggiore semplicità la qualità può essere considerata secondo due aspetti complementari: la *qualità prestazionale* e la *qualità procedurale*.

La *qualità prestazionale* è strettamente legata alla capacità del bene di soddisfare i requisiti dell'utente e quindi alle caratteristiche del prodotto/servizio. Un prodotto/servizio di qualità certa non può quindi che essere un risultato di conformità rispetto al tipo. A questo punto viene spontanea la domanda: tale conformità può prescindere dagli aspetti di sicurezza e igienicità di chi la realizza?

Ovviamente le condizioni e le modalità con cui operano gli operatori dell'organizzazione contribuiscono in modo determinante sulle caratteristiche finali del prodotto/servizio.

Invece è ancora più diretto il legame *tra qualità procedurale e sicurezza*. Infatti, la qualità procedurale fa riferimento alla qualificazione del processo per garantire l'affidabilità, in modo che *la qualità del prodotto/servizio non sia causale ma frutto di un'organizzazione stabile che opera in modo procedurato e controllato*.

La qualità dei prodotti/servizi è sintesi dell'eccellenza dei processi produttivi, della sicurezza degli ambienti lavorativi e dell'eccellenza professionale degli addetti. Con tale frase non ha alcun senso parlare di qualità in assenza di sicurezza. La qualità presume il rispetto della sicurezza e dell'igiene del lavoro che sono quindi assunti a requisito: in altre parole, fanno parte di quelle caratteristiche del prodotto/servizio necessarie per soddisfare le esigenze (implicite in questo caso) del consumatore.

Inoltre con le nuove esigenze ecologiche unite a quelle di salubrità ambientale e fisica dell'individuo, a quelle d'igiene e sicurezza, determinano la nascita di nuovi requisiti da soddisfare che andranno ad aumentare il livello di qualità, che nella sua accezione più ampia comprende anche la sostenibilità e la sicurezza come elementi irrinunciabili.

² Vedi Tabella 6.1 dei costi espliciti ed impliciti del Cap. 6

La gestione della sicurezza, in questa diversa ottica, non può limitarsi passivamente a considerare le implicazioni negative legate ai fattori di rischio e alle loro gravità (come da **Tabella 1.1** che sintetizza alcuni fattori di rischio rilevati nelle macchine operatrici del settore Legno-Mobile e identifica la relativa gravità del rischio). Dovrà invece farsi attiva per ridurre il livello di rischio attraverso la *prevenzione* e la *protezione*, come ad esempio in riferimento alla **Tabella 1.2** che esplica: i rischi più ricorrenti, i danni possibili per l'operatore e alcune misure generali di protezione - prevenzione. Ancora di più, la gestione della sicurezza dovrà farsi proattiva per promuovere una vera e propria cultura della sicurezza in cui il clima stesso determina i comportamenti sicuri. *La sicurezza in questa nuova dimensione non deve essere più considerata come un costo, bensì un investimento.*

È molto importante anche capire la potenzialità della gestione di un sistema integrato di Qualità, Sicurezza e Ambiente rispetto alle potenzialità della singola gestione della Qualità, della Sicurezza o dell'Ambiente. Infatti, se ci poniamo di fronte alla sola gestione di un problema legato alla sicurezza, quale per esempio il problema del rumore di una lavorazione e dei rischi connessi per il lavoratore, ci accorgiamo che la gestione di tale problema si limita ad utilizzare un'azione per limitare l'effetto negativo del rumore sul lavoratore, obbligandolo per esempio all'uso delle cuffie di protezione. È ben diverso se il problema deve essere gestito in modo integrato: dal punto di vista della qualificazione dell'organizzazione e soprattutto dal punto di vista ambientale, sarà necessario adottare una lavorazione che consenta la diminuzione dell'impatto negativo sull'ambiente e quindi in questo caso attenuare l'inquinamento acustico. Inoltre, è possibile ottenere risultati in termini di qualità dell'opera poiché è ormai dimostrato e consolidato che *l'efficienza e l'efficacia delle lavorazioni dipendono strettamente alle condizioni in cui opera il lavoratore.*

È chiaro quindi che la sicurezza ha importanti conseguenze in termini di *costi*, di *tempi* e di *qualità delle lavorazioni*, in pratica, la sicurezza influenza in modo sensibile i fattori strategici che per un'organizzazione sono fondamentali per rimanere sul mercato e quindi restare competitivi rispetto alle organizzazioni concorrenti.

Per tale motivazione, nasce la necessità di gestire la sicurezza e di recepirla come parametro strategico da considerare nella gestione ordinaria delle proprie attività, al fine di perseguire al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia e quindi anche i risultati finali dell'azienda.

Tabella 1.1: Rappresentazione dei fattori di rischio, delle macchine operatrici del settore Legno-Mobile, associati ai livelli di gravità secondo una scala che varia dal livello più basso (1) fino al livello più alto (20).

Fattori di rischio e loro gravità	
Modalità d'installazione	Gravità
Macchina instabile non ancorata al pavimento	4
Passaggi ristretti tra le macchine	3
Slitte a moto rettilineo altrettanto oggetto d'urto nei passaggi	8
Impiantistica elettrica a bordo macchina	
Quadro elettrico generale non interbloccato con cartellonistica inesistente	4
Pulsantiera di comando inesistente (non a 24V senza start-stop-emergenza)	6
Cinematismi – moto di lavoro e alimentazione	
Elementi in rotazione non protetti (tipo giunti di cardano-barre scanalate-viti)	12
Cinghie scoperte	12
Carter aperto o apribile senza vite di bloccaggio	6
Viti a barre scanalate non protette	6
Carter del cambio di velocità con Micro manomessibile	2
Carter senza Micro di sicurezza contro le aperture	4
Leva frizione non bloccata in posizione centrale	4
Volantini senza molla di svincolo	4
Mandrino scoperto	12
Mola scoperta	16
Schemi di protezione e dispositivi di sicurezza	
Protezione da proiezione di trucioli mancante	18
Schermo di protezione, mandrino fresa, inadeguato per l'arresto contemporaneo dei motori degli avanzamenti e della rotazione mandrino fresa	8
Schermo autocentrante poco protettivo delle aree laterali e frontali	4
Fotocellule mancanti	16
Cartellonistica a bordo macchina e/o vicinanze	
Tratti terminali della lista longitudinale non colorati	4
Etichette adesive da porre sui carter "Divieto di...(prescrizioni varie)" inesistenti	2
Rischi che richiedono dispositivi individuali o protezioni d'impianto	
Sistema d'aspirazione delle polveri dalle mole inesistente	12
Impianto d'aspirazione senza filtri	16
Criteri ergonomici	
Altezza e spazio di lavoro non adeguati (troppo alta-bassa-ristretta)	4
Scarsa accessibilità ai fini di carico/scarico/attrezzaggio della macchina utensile	8
Pulsanti di comando consumati, senza descrizione o indecifrabili	4
Normative specifiche di macchine utensili particolari	
Certificato di collaudo compressore inesistente	12
Portate massime ammissibili di gru non segnalate con cartellonistica	8
Gancio senza fermacinghia	12

In base all'indice di gravità del rischio si può determinare la priorità dell'investimento come ad esempio: Azioni urgenti se la gravità è ≥ 9 ; Azioni migliorative a breve termine se la gravità è ≥ 4 ; Azioni migliorative a medio termine se l'indice è ≥ 2

Tabella 1.2: Rappresentazione dei fattori di rischio delle macchine operatrici, dei danni ed effetti a discapito degli operatori e possibili interventi di protezione – prevenzione.

Fattori di rischio	Danni ed effetti	Misure di protezione - prevenzione
Rischi meccanici <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agganciamento / trascinamento ➤ Attrito / abrasione / schiacciamento ➤ Taglio / tranciatura ➤ Perforazione / puntura ➤ Impatto / urto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infortuni lievi con inabilità temporanea o permanente ➤ Invalidità totale ➤ Morte ➤ Anchilosi totale o parziale degli arti superiori; falangi-dita- mano-braccio, occhi, viso e arti inferiori, piedi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Segregazione parziale o completa della macchina o sue parti ➤ Vaccinazione antitetanica ➤ Utilizzo di DPI (occhiali, casco, guanti, scarpe di sicurezza)
Rischi di accesso <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadute, scivolate, incespicamento; caduta di oggetti o movimenti errati ➤ Ostruzioni e sporgenze 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sgombero delle aree di transito ➤ Interventi tecnici con barriere fisse o mobili
Rischi elettrici <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elementi di tensione per contatto diretto o indiretto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elettrocuzione ➤ Folgorazione, scottature 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rispetto nella progettazione, nelle manutenzioni e nell'impiantistica a bordo macchina delle norme CEI
Rischi chimici <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tossicità, corrosione, infiammabilità, esplosività, irritabilità; lubrorefrigeranti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contaminazioni ambientali ➤ Malattie professionali (sordità, congiuntiviti, microangiopatie) ➤ Patologie da contatto, inalazione, ingestione ➤ Morte 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impianti di aspirazione localizzati ➤ Coibentazione delle macchine o degli ambienti ➤ Visite e analisi mediche con periodicità variabile
Altri rischi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incendi / esplosione ➤ Rumore / vibrazioni ➤ Alta / bassa temperatura ➤ Umidità / fumo / cenere ➤ Radiazioni ➤ Batteri / virus ➤ Eiezione di fluidi ad alta temperatura 		

1.2 L'IMPORTANZA DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA

In qualunque tipologia d'organizzazione, il modo in cui si svolge il lavoro è strettamente correlato alla cultura interna dell'organizzazione stessa. Se i lavoratori eseguono il lavoro in modo naturale, senza rapporti di conflittualità e con dinamicità rispetto ai cambiamenti, ecco che la cultura diventa promotrice delle politiche e degli obiettivi dell'organizzazione. Allora si può affermare: la cultura della sicurezza è parte della cultura aziendale che riguarda tutto ciò che può influenzare la sicurezza e l'igiene del lavoro.

Le organizzazioni che presentano una struttura organizzativa con responsabilità ed autorità ben definite, un personale motivato e coinvolto a tutti i livelli dei processi, si trovano ad operare in condizioni più favorevoli per l'introduzione di una cultura della sicurezza. In questo caso è più facile che la sicurezza diventi un oggetto di misurazione dei risultati della gestione aziendale, in considerazione dei suoi impatti sulla qualità, sull'affidabilità, sulla competitività e in definitiva sulla capacità di produrre utili.

Il *salto di qualità*, nei confronti della sicurezza, avviene al momento in cui è considerata come obiettivo strategico della gestione aziendale e non più ritenuta come una compilazione inutile che pone vincoli alle modalità di operare e sovraccosti di produzione.

Gli investimenti effettuati a favore della sicurezza determinano non solo risultati significativi nel diminuire il numero d'incidenti, ma aumentano la capacità di produrre con maggiore qualità nel rispetto dei tempi e costi di produzione.

Infatti, l'impatto della cultura per la sicurezza sulla competitività dipende in particolare modo dalle conseguenze sul personale che portano ad una maggiore soddisfazione, ad una diminuzione dell'assenteismo e ad una maggiore produttività dovuta al fatto di operare in un ambiente di lavoro ottimale con risorse adeguate. Inoltre, l'organizzazione presentandosi con un buon curriculum della sicurezza in un mercato sempre più competitivo, può vedersi aumentare il proprio portafoglio ordini, grazie alla maggiore sensibilità dei clienti-utenti verso la tematica della sicurezza, facendo così aumentare il livello di competitività verso le organizzazioni concorrenti.

Anche la pianificazione dei monitoraggi e controlli sulle attività più critiche, portano indirettamente a condizioni operative migliori che possono riflettersi sulla qualità del prodotto/servizio, sulla minor incidenza di scarti e rielavorazioni per il recupero dei prodotti difettosi.

Inoltre una maggiore tranquillità degli azionisti e/o delle organizzazioni di credito (banche, assicurazioni, investitori istituzionali ecc.) comportano una migliore condizione finanziaria dell'organizzazione, dovuta ad un più facile accesso al credito o alle maggiori probabilità di

apporti di capitale. È evidente quindi che la cultura della sicurezza è un elemento significativo della gestione aziendale.

2 STRUMENTI E METODI PER LA GESTIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA

I costi economici e finanziari dovuti agli incidenti sul lavoro e alle malattie professionali sono ancora oggi elevati nonostante il continuo miglioramento a partire dagli anni sessanta; infatti, i costi impliciti medi annui a carico delle organizzazioni dovuti alla “non sicurezza” ammontano circa a 500-650 € per ogni lavoratore. Costi che sarebbero proibitivi per le piccole imprese e per le imprese artigianali, ma anche per le medie-grandi imprese in caso d’incidenti rilevanti. Bisognerebbe poi, prendere in considerazione il costo incalcolabile della sofferenza, del dolore e della tristezza associate a malattie serie e/o a qualsiasi incidente sul luogo di lavoro. In ogni caso chiunque viene coinvolto direttamente o indirettamente vive un’esperienza che può cambiare la sua vita in modo definitivo.

Anche per le aziende Leader di un determinato settore possono subire gravi danni per la loro economia, in quanto dopo un determinato evento di grave importanza l’opinione pubblica potrebbe non volersi più servire dei suoi prodotti o servizi, ma bensì quelli di altre aziende concorrenti le quali operano con filosofia diversa: cioè con sguardo incisivo a tutti quei processi e quelle attività finalizzate alla concretizzazione del prodotto e/o servizio ma anche alla salute e sicurezza dei propri dipendenti e non solo all’incolumità del cliente/consumatore.

Per tali motivazioni la legislazione è cambiata, specialmente negli ultimi anni, divenendo progressivamente sempre più severa, imponendo standard sempre più elevati per la protezione dei luoghi di lavoro e richiedendo l’esercizio di operazioni di controllo da parte delle autorità competenti in materia.

Il Decreto Legislativo D.lgs 626/94 ha introdotto nuovi presupposti metodologici, che prevedono un approccio attivo da parte delle aziende e dei lavoratori. Ne sono testimonianza il criterio dell’analisi del rischio, la responsabilizzazione del datore di lavoro, la necessità di un responsabile del servizio di prevenzione e protezione, il coinvolgimento dei lavoratori attraverso un loro rappresentante, l’obbligo di nomina del medico competente che esercita la vigilanza sanitaria sui lavoratori.

L’introduzione della normativa comunitaria OHSAS 18001 è stata indubbiamente un momento importante di crescita, però ancora vissuto in modo passivo dalle aziende, anche perché non accompagnato dai necessari incentivi per vivere l’adeguamento come un’opportunità di crescita e di innovazione, ma come un costo aggiuntivo e un’ulteriore compilazione inutile.

Gli sviluppi della normativa tengono conto che è ormai universalmente riconosciuto, attraverso lo studio della storia del lavoro, che il tema della salute e sicurezza deve essere affrontato e gestito in modo proattivo: *non si possono ottenere risultati significativi attraverso norme prescrittive, volontà individuale, comune buon senso e casualità*. Salute e sicurezza devono essere gestite, applicando sistematicamente gli strumenti tipici di qualsiasi gestione efficiente ed efficace: la pianificazione, la struttura organizzativa, la programmazione, il monitoraggio, il controllo e il riesame del nostro sistema di gestione.

A partire dalla valutazione dei rischi, devono essere sviluppate procedure per controllare tali rischi e deve essere addestrato il personale per il rispetto di tali procedure. Devono anche essere chiaramente identificate e designate le responsabilità del personale, a partire dalla direzione, perché solo quando il personale sa quello che deve fare e quello per cui è responsabile, ci si può attendere che lo faccia.

Infine, per sviluppare la cultura aziendale devono essere definiti i canali di comunicazione necessari per sensibilizzare e formare il personale in merito agli obiettivi, ai risultati e ai problemi; inoltre i sistemi di controllo devono essere costantemente monitorati per verificare l'efficacia.

È importante notare che la forza che deriva dall'utilizzo di tale strumento volontario risiede innanzitutto nella sua capacità di coinvolgere obbligatoriamente il personale. È questa sua caratteristica a renderlo uno strumento dinamico e proattivo, finalizzato a garantire il raggiungimento degli obiettivi che l'organizzazione ha individuato in un'efficace prospettiva di valutazione dei costi e dei benefici.

Con questa scelta, l'azienda si pone l'obiettivo di avere un processo affidabile, mediante una struttura organizzativa adeguata, che possa quindi incidere positivamente sull'efficacia e sull'efficienza delle proprie attività e, conseguentemente, anche sui margini delle stesse.

È allora evidente che l'adesione ad uno standard riconosciuto nasce dalla sensibilità di volersi porre in discussione, per crescere, migliorarsi e per porre ordine all'interno della propria organizzazione.

La decisione strategica di dotarsi di un sistema di gestione conforme ad uno standard internazionale non può quindi che essere un atto volontario, perché rischia di perdere molto del suo significato, specialmente quando l'obiettivo dell'obbligatorietà non è tanto l'adozione del Sistema, quanto la sua "certificazione".

A riguardo deve essere assolutamente chiaro che l'adozione di un *Sistema di Management* non è punto di arrivo ma di partenza: *è il mezzo con cui migliorarsi e controllare la propria attività*.

I sistemi di management, siano essi per la gestione della qualità, dell'ambiente, della sicurezza, dell'atteggiamento morale ecc., si basano sulla volontarietà di adesione da parte dell'organizzazione, con la consapevolezza di voler gestire la propria attività affinché le nuove esigenze che hanno una crescente importanza per il mercato, ma anche per la comunità in senso stretto, possano divenire parte integrante e significativa della gestione economica quotidiana.

Perciò, l'applicazione di sistemi di management diventa uno strumento di gestione ordinaria delle attività al fine di permettere che si sviluppino e si attuino in modo pianificato e controllato, in modo cioè da garantire che i risultati del proprio processo non siano casuali.

Il punto centrale è la qualificazione attraverso l'attuazione del sistema, non la sua certificazione; il certificato è uno strumento aggiuntivo e secondario che può essere utile, ma non deve divenire indispensabile.

Il coinvolgimento da parte della direzione gioca un ruolo importante ed indispensabile per l'ottenimento di risultati significativi, in quanto è la direzione stessa che predispone risorse umane e finanziarie per implementare i principi della gestione della sicurezza nell'ambito della propria operatività.

Ai fini del coinvolgimento del personale, che è la chiave per il successo, bisogna che i benefici che possono derivare dall'adozione di una SGS³ siano chiaramente identificabili e comunicati all'interno dell'organizzazione stessa, in particolare a tutti coloro che dovranno avere un ruolo importante nell'implementazione e gestione del sistema.

I principali benefici sono:

- Garantire la conformità nel rispetto alla legislazione vigente, con una maggiore tranquillità degli azionisti definiti come *stakeholders*⁴ e in particolare di coloro che hanno responsabilità giuridiche rilevanti in materia di sicurezza;
- Incrementare l'efficienza grazie all'analisi puntuale delle attività ai fini dell'analisi dei rischi (per esempio introducendo delle attività di controllo nel programma fermo macchina per la manutenzione preventiva in modo tale da ridurre i rischi di rottura e di fermata);
- diminuire i costi attraverso il sistematico riesame dei nuovi progetti al fine di determinare le esigenze di sicurezza nella fase iniziale della progettazione, in modo tale che i cambiamenti sono possibili con il minor utilizzo di risorse, rispetto a quando il progetto sarà concluso o realizzato;

³ La sigla SGS sta per Sistema di Gestione della Sicurezza.

⁴ Le parti interessate vengono spesso definite con il termine *stakeholders*, che letteralmente significa azionista.

- ridurre le perdite di tempo che comportano un vero e proprio spreco di risorse e quindi una inefficienza dell'organizzazione (per esempio pianificare i cambiamenti di processo in modo adeguato permette di ridurre i gli imprevisti oppure di essere preparati per affrontare le anomalie);
- ridurre i costi di manutenzione attraverso la pianificazione delle manutenzioni preventive, in modo da utilizzare al meglio le proprie risorse, diminuire i guasti e quindi la sostituzione di attrezzature, macchinari e soprattutto alla eliminazione del tempo fermo macchina che può comportare un considerevole accumulo di materiale in corso di lavorazione;
- migliorare le informazioni operative disponibili: attraverso i monitoraggi vengono raccolti i dati significativi per controllare il processo, diminuendo le situazioni non conformi e i costi delle rilevazioni, sostituzioni e scarti;
- migliorare la soddisfazione del cliente (per esempio diminuendo i prezzi grazie alla diminuzione di perdite di tempo, migliorando la qualità del prodotto grazie al maggior controllo del processo);
- migliorare la propria competitività (per esempio potendo soddisfare condizioni contrattuali stringenti in materia di sicurezza e salute del lavoro);
- migliorare il proprio prestigio e la propria immagine, grazie a una migliore affidabilità dell'azienda rispetto ad altri concorrenti;
- diminuire i costi assicurativi grazie al miglioramento delle proprie prestazioni di sicurezza;
- avere un più facile accesso al credito e al finanziamento da parte di azionisti, investitori e aziende di credito;
- incrementare la soddisfazione del personale per il proprio lavoro con una migliore efficienza, una diminuzione dell'assenteismo e un maggiore impegno del raggiungimento degli obiettivi e traguardi;
- migliorare le relazioni sindacali esistenti.

2.1 LE ATTIVITÀ DELLA DIREZIONE PER LA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DELLA SALUTE

Le più importanti attività della direzione che deve intraprendere per la corretta gestione della sicurezza e salute del lavoro sono le medesime:

- fissare obiettivi e traguardi;
- comunicare l'importanza del Sistema di Gestione della Sicurezza SGS;
- assicurare le risorse per il SGS.

Per quanto riguarda gli *obiettivi e traguardi* fissati dall'alta direzione, è bene che questi siano integrati nella pianificazione economica – finanziaria e nella pianificazione corrente dell'organizzazione. Nella fase iniziale d'implementazione del sistema è importante che vi siano obiettivi espansi per definire il proprio impegno dei confronti della sicurezza, nei confronti del SGS e mettere a fuoco tale impegno per creare accordo. In seguito dovranno necessariamente essere individuati traguardi concreti, specifici e misurabili che serviranno per la definizione degli obiettivi. Perché un obiettivo sia tale deve possedere le seguenti caratteristiche: concretezza, misurabilità e raggiungibilità, altrimenti se non possiede contemporaneamente i tre requisiti non è più un obiettivo ma uno "scopo". La definizione degli obiettivi serve anche per la direzione come elementi di controllo su come proseguire verso il traguardo imposto.

Alcune organizzazioni trovano utile a inserire gli obiettivi in un apposito documento, che riassume la politica della direzione rispetto alle iniziative per la salute e la sicurezza del lavoro. Ovviamente tale documento (che rappresenta lo statement dell'organizzazione) non potrà essere ristretto cioè dovrà essere ampio per essere applicabile all'intera organizzazione ed allo stesso tempo dovrà essere specifico per non perdere di significato. Se strutturato e compilato in maniera appropriata, come ad esempio nella Figura 2.1, tale documento può essere divulgato all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Mentre, per quanto riguarda la comunicazione lo scopo è di sostenere la partecipazione del personale alla gestione della sicurezza per mezzo dell'informazione e della sua divulgazione, tenendo conto che dovrà essere gestita come un processo e non come un evento.

La comunicazione è indirizzata sia all'interno e sia all'esterno, in funzione della natura dell'organizzazione, dei suoi interessi, delle sue esigenze e per di più in funzione della complessità del supporto che è tanto maggiore quanto più grande è l'organizzazione e quanto più complesso è il SGS. Inoltre la comunicazione può assumere qualunque forma e veicolo in relazione alle abitudini e alle strategie esistenti, in modo tale che il suo contenuto sia efficace al fine di promuovere l'importanza del SGS.

Con un documento in cui viene riassunto il piano d'implementazione del SGS, come l'esempio riportato in Figura 2.2, l'organizzazione (soprattutto se di notevoli dimensioni) trova maggiore efficienza nel comunicare al proprio personale per l'aumento del livello di coinvolgimento, soprattutto se in fase iniziale.

Figura 2.1: Un esempio di politica per la sicurezza.

Qual è l'impegno?
L'Organizzazione è impegnata per il continuo miglioramento della salute e sicurezza delle proprie attività di lavoro.
Che cosa è importante?
La consapevolezza della necessità di gestione della salute e sicurezza anche ai fini della crescita economica e quindi della necessità di integrare la gestione della salute e sicurezza all'interno della corrente gestione aziendale.
Che cosa significa?
In accordo con tale strategia è indispensabile operare in modo che siano sempre rispettate le prescrizioni legali e sia possibile trarre vantaggio dall'incremento di efficienza e dal miglioramento della propria reputazione.
Come si raggiungono gli obiettivi?
Attraverso un atteggiamento proattivo che promuova la priorità della gestione della salute e sicurezza, dedicandogli adeguate risorse.

Figura 2.2: Esempio di comunicazione interna di un programma per la sicurezza.

Il Responsabile della Salute e Sicurezza ha il compito di formare un "team" di lavoro e di comunicarlo appena possibile all'organizzazione.	
La responsabilità del team di lavoro è d'implementare il SGS e di procedere alla sua attivazione per un periodo di 12 mesi.	
Durante tutto il periodo previsto il gruppo dovrà riferire alla Direzione in modo costante e da permettere il riesame di ciascuna fase del processo.	
Il programma di lavoro è il seguente:	
Stabilire gli obiettivi	(entro 1 mese)
Valutare la situazione corrente	(entro 3 mesi)
Pianificare il sistema	(entro 1 mese)
Sviluppare il sistema	(entro 6 mesi)
Attuare il sistema	(entro 4 mesi)
Monitorare	(dal momento dell'attuazione)

Per l'assegnazione delle risorse è anch'esso un compito indispensabile e importante dell'alta direzione. Una delle difficoltà iniziali che l'alta direzione incontra è quella di stabilire un budget sufficientemente adeguato per la gestione del SGS. Infatti, per una prima stima delle risorse necessarie, la direzione dovrà fare riferimento agli obiettivi prefissati e soprattutto allo stato in cui l'organizzazione si trova. Quindi, dovrà capire quali risorse devono partecipare al progetto, se interne e/o esterne, con la scelta di un responsabile interno del progetto ed eventuali consulenti. In riferimento alle risorse interne, la direzione dovrà capire – stimare, in funzione del livello di coinvolgimento, il budget di costo relativo al tempo di partecipazione del progetto. Per i consulenti sarà necessario stipulare un apposito contratto in cui siano

chiaramente individuati i compiti, le attività da svolgere, gli output da produrre a fronte degli input, in pratica un contratto in cui è definito lo specifico programma di lavoro.

Per quanto riguarda la stima dei costi di supporto potrà essere effettuata attraverso la somma dei costi di viaggi, di trasferte, di fax, di telefonate, di fotocopie, di spese postali, costi dovuti all'utilizzo di sistemi informatici di supporto ecc...

Nella scelta delle risorse umane, che risultano ad essere un aspetto critico della fase iniziale, si dovrà tenere conto non solo del personale, bensì delle attività che devono essere svolte e delle capacità necessarie per svolgerle, con riferimento alle attività correnti dell'organizzazione.

Una volta coinvolta la Direzione su questi tre aspetti: cioè definizione degli obiettivi e traguardi, avvio della comunicazione del SGS a tutto il personale coinvolto sia interno che esterno e stima delle risorse necessarie per il processo, si dare il via al progetto d'implementazione del proprio Sistema di Gestione.

2.2 I PRINCIPI STANDARD FONDAMENTALI DI RIFERIMENTO DEL S.G.S.

Un Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza è una buona base di partenza per un'organizzazione che vuole gestire gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza del proprio personale.

I principali scopi su cui si basa il sistema sono di:

- assicurare il rispetto della normativa vigente in materia;
- pianificare e programmare razionalmente il miglioramento;
- gestire la salute e la sicurezza in modo efficace, efficiente ed economico;
- sviluppare interesse per le prestazioni di salute e sicurezza.

La norma OHSAS 18001 ha dei principi fondamentali comuni a tutti che sono i seguenti:

- *Partecipazione*: un SGS non è semplicemente uno strumento che la direzione ha deciso di applicare ai suoi processi e che i suoi dipendenti e subappaltatori devono rispettare, ma è un progetto che coinvolge tutti e il cui successo dipende dalla partecipazione di tutti. La direzione deve organizzare e supportare lo sforzo iniziale ma l'implementazione, attuazione e miglioramento del sistema dipendono da tutto il personale.
- *Prestazioni*: il SGS è basato su un approccio prestazionale e non potrebbe essere altrimenti, poiché il successo dipende dal fatto che non si verifichino incidenti. Le leggi (626/94) vigenti in materia di sicurezza non specificano come si può ottenere questo risultato: il compito di un buon SGS è proprio quello di determinare come raggiungere tali prestazioni.

- *Misurabilità*: un SGS deve prevedere la possibilità di poter misurare i miglioramenti delle proprie prestazioni. Gli obiettivi e i traguardi devono essere misurabili in modo che possano essere determinate non solo le singole specifiche prestazioni del processo ma il progresso generale del sistema.
- *Efficacia*: un SGS deve necessariamente avere come obiettivo irrinunciabile l'efficacia.
- *Audit*: un momento essenziale di qualsiasi sistema di gestione è quello della verifica ispettiva della sua conformità rispetto ai requisiti dello standard di riferimento e della sua efficacia.
- *Dinamicità*: un SGS non può essere uno strumento statico perché il rischio non è mai pari a zero ed esiste sempre un modo per migliorare la sicurezza e la salute del lavoro.
- *Documentazione*: il SGS dev'essere strutturato attraverso un'adeguata documentazione di supporto e deve prevedere che vengano tenute le registrazioni necessarie per dimostrare lo stato del sistema stesso e le sue prestazioni.

Da quest'analisi dei principi fondamentali si può intravedere la differenza tra compiere semplicemente le attività per rispettare le norme vigenti e, gestire la sicurezza in modo sistematico al fine di raggiungere e migliorare le proprie prestazioni.

Per evidenziare ancor meglio la differenza basta fare riferimento alla formazione e all'addestramento del personale. Infatti, tutte le norme cogenti inerenti alla sicurezza e alla salute richiedono che il personale sia soggetto a formazione e adeguatamente informato dei rischi connessi con la propria attività. Per tale motivo tutte le aziende hanno dovuto individuare e fornire la formazione richiesta per il proprio personale.

La differenza di affrontare lo stesso problema nell'ambito di un SGS sta nel fatto che il problema della formazione e addestramento è un elemento essenziale del sistema, non solo per il rispetto della normativa che è sottointeso, ma perché senza formazione e addestramento non è pensabile migliorare le proprie prestazioni. L'organizzazione dovrà quindi preoccuparsi non solo di pianificare tali attività, in funzione dei risultati e del riscontro di anomalie e incidenti, ma di assicurare che il personale sia effettivamente formato ed addestrato, che tali attività siano registrate nel suo registro/file individuale e inevitabilmente che siano efficaci per gli obiettivi che erano stati prefissati.

Tale processo oltre ad essere molto diverso da quello di essere semplicemente rispettosi della normativa, risulta essere senza fine cioè un processo continuo perché per migliorare bisogna continuamente aggiornarsi e riesaminare le proprie attività, prendendo spunto anche dai propri errori per verificare come possono essere condotte in modo più efficiente ed efficace.

La complessità e importanza del tema della Salute e Sicurezza del Lavoro necessitano di essere affrontate in una visione d'insieme e comprensiva di tutti gli altri rilevanti aspetti delle attività, tenendo conto di innumerevoli esigenze, situazioni e circostanze che possono altro che essere affrontate attraverso i tipici strumenti della gestione.

Il successo dei sistemi di gestione, in particolare ai Sistemi di Qualità largamente applicati in tutto il mondo e ai Sistemi di Gestione dell'Ambiente che stanno diffondendosi rapidamente, sta proprio in questo approccio sistematico e continuativo per qualificare il processo in modo che i suoi risultati non scaturiscano casualmente, ma in modo pianificato e controllato e quindi affidabile.

Tale approccio sistematico è ancora più necessario nei confronti della salute e sicurezza del lavoro, dove un evento non conforme può avere gravi ripercussioni non solo sul processo e sul prodotto ma direttamente sull'uomo.

3 NORMA OHSAS 18001

Negli anni novanta, in seguito all'emanazione dell'edizione del 1994 delle norme ISO 9000 e della prima edizione delle norme ISO 14000, è nato un particolare interesse internazionale tra gli enti normatori e le componenti economiche e sociali in merito all'opportunità di emanare una norma per i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro.

Il primo confronto internazionale nel 1996 in merito a quest'argomento, la maggioranza dei partecipanti ha sostenuto una decisione contraria all'avviamento di un comitato per la pubblicazione di uno standard internazionale, per determinate motivazioni che ora esplicherò.

Una prima motivazione è stata il timore di introdurre un'ulteriore norma in un contesto già contraddistinto da ingenti e pressanti corpi normativi locali attraverso l'introduzione inevitabile di un sistema di certificazione. Inoltre l'esistenza di normative nazionali cogenti e assai diverse tra loro, anche dal punto di vista politico, rendeva molto difficile e complesso creare uno standard di valenza internazionale.

Alla fine del 1999, grazie alla crescente richiesta del mercato e la presenza di numerosi standard di valore locale, l'ente di normazione inglese BSI (British Standard Institute) ha proposto la formazione di un Comitato Tecnico e lo standard OHSAS 18001.

Nell'attesa di colmare il vuoto normativo in sede ISO, lo standard OHSAS 18001 è tuttora l'unica norma di riferimento di valenza internazionale per la certificazione di terza parte dei Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza del Lavoro. Tale frutto è stato possibile grazie alla collaborazione dei più importanti enti di certificazione internazionale e d'alcuni enti di normazione nazionale, tra cui in primo piano la British Standard Institute, anche se va precisato che questa norma non è uno standard BSI e sarà superata dall'eventuale pubblicazione dei suoi contenuti in uno standard internazionale o come standard inglese.

3.1 I CONTENUTI DELLA NORMA

La serie di norme OHSAS, che comprende gli standard OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Management System – Specification e OHSAS 18002 – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001, sono state sviluppate in risposta all'urgente richiesta del mercato per uno standard che permettesse la valutazione e la certificazione di conformità dei sistemi di gestione della salute e sicurezza del lavoro.

Tale norma è stata studiata e sviluppata in modo da essere compatibile con gli standard per i Sistemi di Gestione della Qualità (ISO 9001: 94) e per i Sistemi di Gestione Ambientale (ISO

14001: 1996) e quindi consentire l'integrazione dei Sistemi di Gestione di Qualità, Ambiente e Sicurezza laddove sia richiesto. Ciò ha comportato lo sviluppo degli argomenti e la struttura dei contenuti in modo del tutto analogo agli standard precedentemente citati:

Indice della norma

Scopo

Riferimenti

Termini e definizioni

Elementi del SGS

Requisiti generali

Politica per la salute e la sicurezza

Pianificazione

Implementazione e attuazione

Controllo e azioni correttive

Riesame direzione

Allegato A (informativo)

Corrispondenza tra OHSAS 18001, ISO 14001 e ISO 9001

Bibliografia

Le specifiche contenute nella serie OHSAS fissano i requisiti per un SGS in modo tale da permettere alle organizzazioni di controllare i propri rischi inerenti alla salute e sicurezza del lavoro e migliorare le proprie prestazioni.

Tali specifiche sono applicabili a qualunque organizzazione che intende adottare un sistema SGS per eliminare o minimizzare i rischi connessi con le proprie attività (cioè ad assicurare l'incolumità del personale coinvolto ed eventuali parti interessate dall'attività principale dell'organizzazione che è la produzione di beni e/o servizi), oltre ad implementarlo, mantenerlo attivo e migliorarlo in modo continuo.

Per il raggiungimento del continuo miglioramento e quindi del successo, l'organizzazione deve rispettare i requisiti della norma in particolar modo ai requisiti: 4.2; 4.3; 4.4; 4.5 e 4.6 che saranno definiti nei successivi paragrafi.

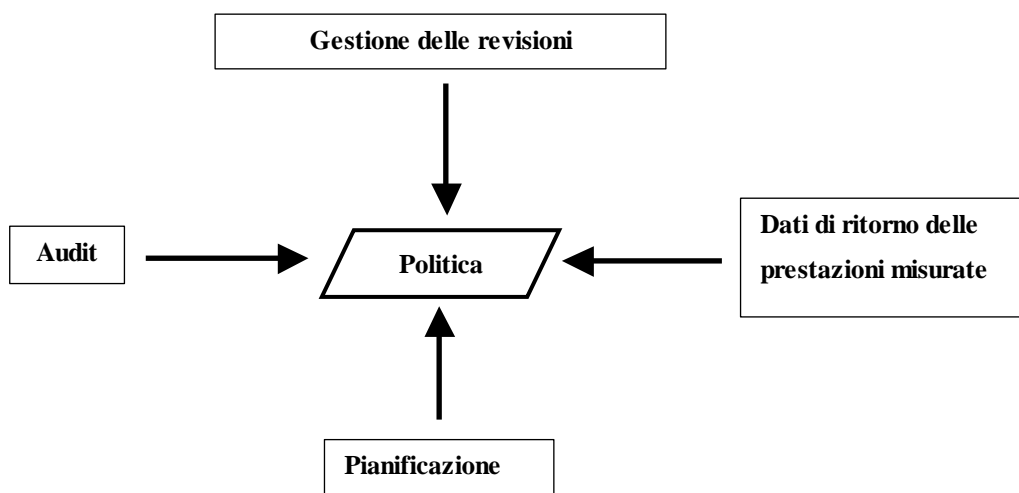
3.1.1 Politica per la salute e sicurezza del lavoro (*Requisito 4.2 della norma*)

L'alta direzione dell'organizzazione deve adottare una politica per la salute e sicurezza del lavoro, la quale deve indicare chiaramente gli obiettivi per la salute e sicurezza e l'impegno al miglioramento continuo delle prestazioni di salute e sicurezza del lavoro (vedi figura 3.1).

La politica deve inoltre essere appropriata alla natura e alla scala dei rischi dell'organizzazione e deve prevedere come minimo la conformità rispetto alla legislazione

vigente in materia e ad altri eventuali requisiti sottoscritti dall'organizzazione. Inoltre tale politica deve essere documentata, attuata, mantenuta attiva, comunicata a tutto il personale affinché esso sia consapevole dei suoi obblighi individuali e disponibile per le parti interessate; oltre ad essere riesaminata per assicurare che sia pertinente e adeguata rispetto all'organizzazione.

Figura 3.1: Politica della salute e sicurezza del lavoro.



La dichiarazione della politica dell'organizzazione è uno tra gli elementi fondamentali di qualunque sistema di gestione poiché indica la concezione, l'insieme dei valori e di principi, le motivazioni, le strategie che definiscono la direzione, l'impegno e i risultati da raggiungere attraverso la propria attività. Inoltre la politica deve adempiere a due funzioni principali: descrivere i principi gestionali che l'organizzazione vuole seguire, definire gli obiettivi e comunicarli al pubblico.

Ciò comporta la necessità che il documento che contiene la politica:

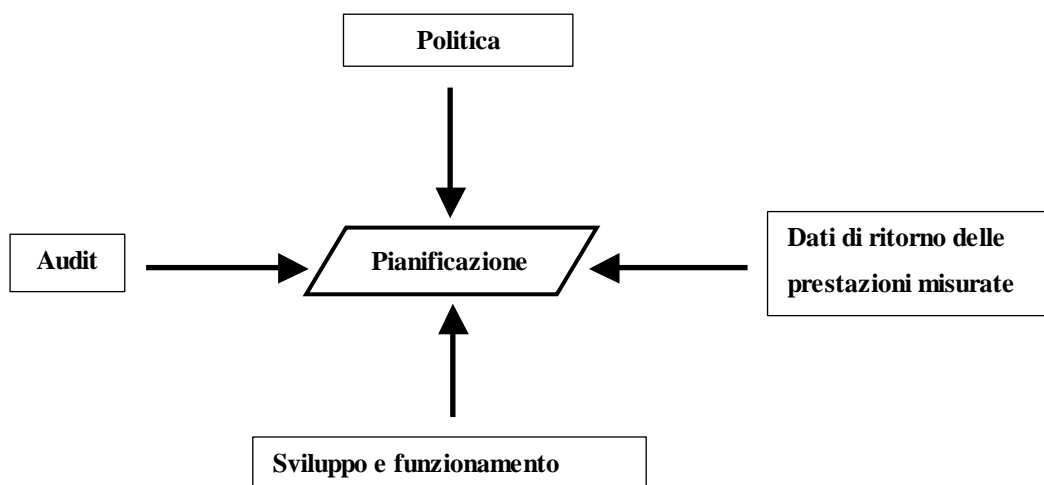
- sia steso con cura e attenzione;
- rispecchi fedelmente la realtà aziendale e le sue pressioni operative;
- sia adeguato ai rischi per la salute e la sicurezza e alle modalità con cui l'organizzazione intende gestire tali rischi;
- sia chiaro, sintetico e facilmente comprensibile da tutti.

3.1.2 Pianificazione (*Requisito 4.3 della norma*) (Tabella 3.1 e Figura 3.2)

Tabella 3.1: Pianificazione

Sottorequisiti	Numerazione della norma
Identificazione dei pericoli, valutazione e controllo dei rischi	4.3.1
Prescrizioni legali e altre	4.3.2
Obiettivi	4.3.3
Programma di gestione della salute e sicurezza	4.3.4

Figura 3.2: Pianificazione.



Con la pianificazione, l'organizzazione stabilisce e mantiene attive le procedure per la continua identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi e l'implementazione delle necessarie misure di controllo (*requisito 4.3.1*). Inoltre sono incluse le attività consuete e non, le attività di tutto il personale che può avere accesso nei luoghi di lavoro (compresi i subappaltatori e i visitatori) e le attività di servizio sul luogo di lavoro (sia eseguite dall'organizzazione che da terzi).

L'organizzazione ha il compito di assicurare che i risultati della valutazione dei rischi e della definizione dei controlli conseguenti siano tenute in considerazione nell'individuazione degli obiettivi per la salute e sicurezza, inoltre deve tener aggiornate tutte le documentazioni relative a tali informazioni.

Per quanto riguarda il "metodo" utilizzato per l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi deve:

- essere definito in accordo allo scopo, alla natura e alle attività previste, in modo che risulti proattivo piuttosto che reattivo;

- prevedere le modalità di classificazione del rischio e d'identificazione delle attività rilevanti dal punto di vista della salute e sicurezza;
- essere in armonia con l'esperienza operativa e la disponibilità di misure di controllo;
- fornire informazioni per determinare i requisiti dei servizi, le esigenze d'addestramento e lo sviluppo di controlli operativi;
- individuare le azioni di monitoraggio necessarie per assicurare che siano attuate con tempestività ed efficienza.

La gestione della salute e sicurezza del lavoro mira a controllare le attività, i prodotti e i servizi in modo tale da eliminare i rischi gravi o ridurli ad un livello tollerabile.

Quindi un passo preliminare può essere quello di individuare gli aspetti della salute e sicurezza connessi con le proprie attività, per poi determinare eventuali rischi, i controlli che devono essere esercitati e quindi i propri obiettivi.

Il passo successivo è proprio quello dell'analisi dei rischi, mediante la quale vengono identificati gli aspetti delle attività, prodotti o servizi su cui l'organizzazione può esercitare un'influenza o un controllo. Per ogni aspetto devono quindi essere individuati i pericoli o gli effetti positivi e valutato il livello di pericolosità e gli eventuali rischi ad esso associati. Infine devono essere identificati i rischi che possono essere significativi e conseguentemente valutati per una loro successiva gestione controllata.

Nell'approccio di analisi del rischio è bene ricordare di:

- scegliere tutte le attività, prodotti e/o servizi (presenti e futuri);
- identificare quali sono gli aspetti di salute e sicurezza relativi a:
 - situazioni normali e pianificate,
 - situazioni anomale (avviamento, chiusura, manutenzione, montaggio, smontaggio, rodaggio, guasto, modifiche del processo ecc.)
 - incidenti ed emergenze;
- identificare il maggior numero di pericoli;
- identificare i rischi associati a ciascun pericolo;
- valutare l'importanza dei rischi, tenendo conto di tutte le conseguenze che può determinare sulle persone, sull'ambiente e anche quelle economiche:
 - probabilità di avvenimento,
 - probabilità di determinare lesioni,
 - vulnerabilità del contesto e dei soggetti coinvolti,
 - severità e vastità dei danni e delle lesioni,
 - impatti ambientali associati,
 - difficoltà e costi di modifica degli eventuali impatti ambientali,

- effetti e costi a seguito d'incidente,
- coinvolgimento di terze parti interessate,
- effetti sull'immagine pubblica.

Ovviamente tutti gli aspetti che determinano rischi significativi devono essere gestiti nell'ambito del SGS.

Per ogni rischio significativo devono essere individuate adeguate condizioni per le quali il rischio sia tollerabile, perciò le misure di controllo esistenti devono essere rivalutate in questa fase in modo tale da poter valutare e verificare la loro efficacia ed efficienza nel contenere il rischio e nel caso in cui siano inadeguate devono essere stabiliti nuovi sistemi di controllo oppure deve essere eliminato il rischio. Gli aspetti di salute e sicurezza del lavoro non significativi non saranno oggetto del SGS, mentre quelli più significativi potranno determinare obiettivi e traguardi ed essere selezionati per il miglioramento continuo delle prestazioni.

Un'ultima considerazione riguarda il riesame preliminare: “tale requisito non è specificatamente richiesto dalla norma”, però è evidente che nella fase iniziale d'implementazione del sistema bisogna conoscere accuratamente la propria situazione reale nei confronti della salute e sicurezza del lavoro.

Considerando che il documento di valutazione dei rischi è obbligatorio ai sensi della **Legge 624/99**, qualsiasi organizzazione in attività dovrebbe già avere a disposizione questo strumento preliminare di pianificazione. A partire da questo documento l'organizzazione dovrà completare l'analisi della propria posizione, in funzione dei seguenti fattori:

- valutazione dei rischi;
- valutazione della conformità rispetto alle norme vigenti;
- valutazione dell'efficienza e dell'efficacia delle misure di controllo;
- valutazione dell'esperienza derivante dall'analisi degli incidenti;
- valutazione delle procedure e prassi esistenti.

Le conclusioni del riesame preliminare dovrebbero includere:

- l'identificazione del quadro normativo di riferimento e la conformità dell'organizzazione rispetto alle sue prescrizioni;
- le attività, prodotti e/o servizi che presentano delle criticità;
- l'efficacia delle misure di controllo in essere;
- le ipotesi per un piano di miglioramento;
- l'esistenza di un piano per la gestione delle situazioni anomale e di emergenza.

Bisogna considerare che pur essendoci l'identificazione degli aspetti significativi di salute e sicurezza, “il metodo migliore per iniziare il riesame non è prescritto nella norma presa in

riferimento”. Per tale motivazione le organizzazioni sono libere di scegliere il metodo più adatto per effettuare il riesame preliminare, in funzione della loro grandezza e complessità. Ciò può comportare a volte l’aiuto di consulenti esterni, i quali non essendo parte dell’organizzazione esprimono dei giudizi più oggettivi (rispetto ad un collaboratore interno) sulla situazione esistente, anche se necessiteranno di un maggiore tempo per completare un riesame soddisfacente.

Può risultare utile la raccolta delle informazioni dalle associazioni di categoria, dalle organizzazioni sindacali, dalle associazioni di difesa del consumatore, dalle Autorità competenti oltre alla raccolta delle informazioni da parte dei costruttori di macchinari, impianti, attrezzature ecc.

Un’ultima nota riguarda la necessità di coinvolgere il personale durante la valutazione dei rischi, in quanto un risultato significativo può essere raggiunto solo attraverso l’interessamento delle persone che lavorano nell’area o nel processo che è oggetto dell’analisi: sono gli esperti che conoscono ciò che accade giornalmente e ciò che è pericoloso.

Per quanto riguarda la parte inerente alle prescrizioni legali (*requisito 4.3.2 della norma*), l’organizzazione deve produrre e utilizzare una procedura d’identificazione e d’accesso alle prescrizioni normative applicabili e di altro tipo eventualmente sottoscritte (codici di pratica, linee guida volontarie, accordi contrattuali, accordi sindacali, accordi con la Pubblica Amministrazione o con Enti di Autorità competenti in materia) che riguardano aspetti inerenti alla salute e alla sicurezza del lavoro.

L’organizzazione deve tenere aggiornate le informazioni che riguardano tali prescrizioni e deve comunicarle al personale ed altre parti interessate.

A proposito di questo requisito “4.3.2” è opportuno sottolineare che l’applicazione di un SGS presume che l’organizzazione sia sempre e in ogni caso conforme alla normativa vigente, inoltre per garantire la soddisfazione di tale requisito minimo irrinunciabile, bisogna sempre conoscere il quadro di riferimento delle norme, leggi e regolamenti cogenti applicabili.

Il *requisito 4.3.3* della norma presa in esame, fa riferimento agli obiettivi per la salute e la sicurezza del lavoro che l’organizzazione deve formulare e programmare. Essi devono essere coerenti con la politica della salute e sicurezza, compreso l’impegno per il miglioramento continuo che a sua volta è considerato come elemento importante per il successo del SGS. Devono essere inoltre documentati, misurabili, realizzabili e riguardare ogni livello e funzione rilevante dell’organizzazione stessa ove è possibile.

Nello stabilire e riesaminare gli obiettivi occorre tener conto delle prescrizioni legali e simili, dei pericoli e rischi connessi, delle possibilità e scelte tecnologiche, delle esigenze finanziarie, operative e commerciali e del punto di vista delle parti interessate.

Inoltre la norma richiede di definire obiettivi misurabili, ma “non richiede specificatamente di fissare traguardi”, cioè risultati dettagliati attesi per raggiungere gli obiettivi. È comunque inevitabile che per raggiungere gli obiettivi sia indicato definire un programma, in cui siano individuate le attività e le esigenze da soddisfare, altrimenti si correrebbe il rischio di vanificare i vantaggi positivi dell’obiettivo stesso.

Il *requisito 4.3.4* fa riferimento al programma di gestione della salute e sicurezza del lavoro, necessario per guidare l’organizzazione a stabilire e mantenere uno o più programmi per il raggiungimento dei suoi obiettivi. Tale programma contiene tutta la documentazione che individua le responsabilità e autorità per il raggiungimento degli obiettivi per tutte le rilevanti funzioni e livelli, oltre a specificare le modalità e i tempi in cui gli obiettivi devono essere conseguiti; per tale motivazione il “programma dev’essere oggetto di riesame ad intervalli regolari e pianificati”. Quando necessario dev’essere revisionato per tener conto di eventuali modifiche delle attività, dei prodotti, dei servizi, e delle condizioni operative dell’organizzazione.

Per la determinazione o per il riesame degli obiettivi e traguardi è consigliato l’utilizzo del *metodo SMART* (Significant, Measurable, Achievable, Responsible, Time scale) che riassume le caratteristiche devono avere (obiettivi e traguardi) per essere interessanti (vedi Tabella 3.2).

Tabella 3.2: Metodo SMART.

S	Significant	Significativi
M	Measurable	Misurabili
A	Achievable	Realmente raggiungibili
R	Responsible	Riferiti a responsabilità
T	Time scale	Riferiti al tempo

Quando i programmi vengono aggiornati in funzione di nuovi sviluppi, processi, attività, prodotti e servizi, ovviamente deve essere fatta un’analisi accurata dei rischi.

Inoltre il programma indica le azioni specifiche da intraprendere per il miglioramento delle prestazioni di salute e sicurezza, in funzione del loro grado di priorità. Tali azioni possono riferirsi a singoli processi, prodotti, servizi, siti o impianti.

Normalmente gli obiettivi e traguardi tendono a delle riduzioni o a dei miglioramenti oppure a riduzioni e miglioramenti (vedi esempi riportati nella Tabella 3.3).

Tabella 3.3: Esempi di Riduzioni e Miglioramenti.

Riduzioni:	Miglioramenti:
Perdite di tempo causate da incendi ; incidenti che necessitano interventi di primo soccorso; livelli di esposizione al fumo; livelli di esposizione al rumore; livelli di esposizione alle polveri.	Controllo delle sostanze pericolose; capacità manuali del personale adeguatezza dei monitoraggi; effettiva capacità di controllo; profondità delle ispezioni e degli audit.

Si riporta anche un esempio di processo per lo sviluppo del programma di gestione della salute e sicurezza del lavoro.

Politica:	Miglioramento delle condizioni dell'ambiente di lavoro.
Obiettivo n.1:	Riduzione del livello di polveri presenti all'interno dello stabilimento.
Traguardo n.1:	Riduzione dei livelli di polveri interne del 10% (mg/mc) nel prossimo anno.
Programma n.1:	Mantenimento della chiusura di portoni e di serramenti dello stabilimento.
Azione n.1:	Installazione di impianti di condizionamento e trattamento dell'aria.
Responsabilità:	Direttore di stabilimento.
Tempi:	Entro sei mesi.
Risorse:	Secondo il budget approvato.
Funzioni:	Ufficio Acquisti.
Interessate:	Ufficio Tecnico.

Ovviamente tale processo iterativo può essere ripetuto per tutti gli impegni della politica e per tutti gli obiettivi e traguardi della salute e sicurezza del lavoro.

3.1.3 Attuazione e Funzionamento (*Requisito 4.4 della norma*) (Tabella 3.4).

Tabella 3.4: Attuazione e funzionamento

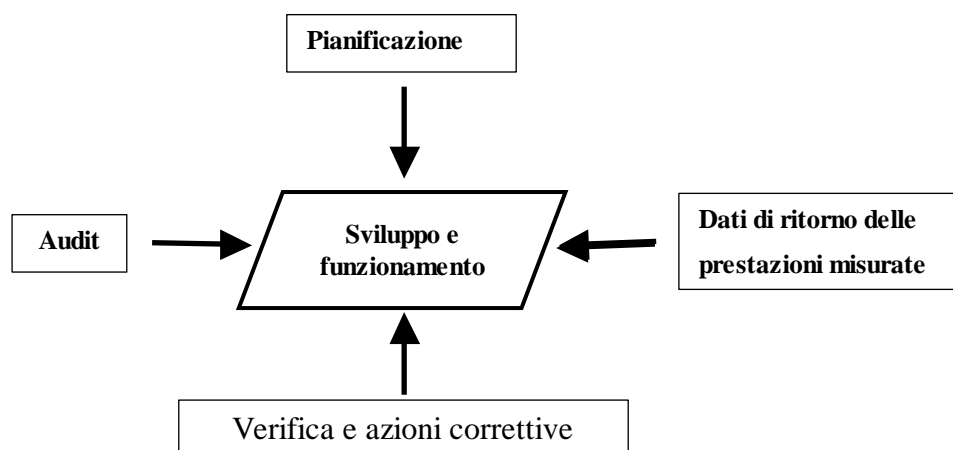
Sottorequisiti	Numerazione della norma
Struttura e responsabilità	4.4.1
Addestramento, consapevolezza e competenze	4.4.2
Consultazione e comunicazione	4.4.3
Documentazione	4.4.4
Controllo dei dati e dei documenti	4.4.5
Controllo operativo	4.4.6
Preparazione alle emergenze e risposte	4.4.7

Il *requisito 4.4.1*, cioè struttura e funzionamento, impone: che i ruoli, le responsabilità e le autorità del personale che gestisce, realizza e verifica le attività che hanno effetto sui rischi dei processi, impianti, prodotti, servizi e attività dell'organizzazione, devono essere definiti, documentati e comunicati per facilitare la gestione della salute e sicurezza del lavoro.

L'alta direzione ha la responsabilità per la salute e sicurezza del lavoro, perciò essa deve designare un suo rappresentante con la responsabilità di assicurare che il SGS sia opportunamente implementato e attuato in conformità dei requisiti in tutti i stili e in tutte le parti operative all'interno dell'organizzazione.

La direzione inoltre deve assicurare le risorse necessarie per l'implementazione, il controllo e il miglioramento del SGS, tra cui le risorse umane, tecnologiche, finanziarie e le competenze specialistiche. Mentre per il rappresentante della direzione devono essere definiti il ruolo, le responsabilità e le autorità: per assicurare che i requisiti del sistema siano stabili, applicati e mantenuti in conformità alla norma e per assicurare che le relazioni sulle prestazioni del sistema siano riferite alla direzione per il riesame e il miglioramento del sistema stesso (Figura 3.3).

Figura 3.3: Sviluppo e funzionamento.



Il *requisito 4.4.2* fa riferimento all'addestramento, alla consapevolezza e in particolar modo alle competenze che deve possedere il personale il cui lavoro può provocare un impatto sulla salute e sicurezza del lavoro. Tali competenze devono essere divise individuate in termini di formazione appropriata, addestramento e/o esperienza.

L'organizzazione deve stabilire e mantenere le procedure⁵ affinché il personale di tutte le funzioni e livelli sia consapevole:

- dell'importanza della conformità alla politica, alle procedure e ai requisiti del SGS;

⁵ Procedure richieste dalla norma OHSAS 18001.

- delle conseguenze reali e potenziali delle proprie attività sulla salute e sicurezza e dei benefici conseguenti al miglioramento delle proprie prestazioni individuali;
- dei ruoli e delle responsabilità per essere conformi al SGS, compresa la preparazione per affrontare le situazioni d'emergenza;
- delle potenziali conseguenze di scostamenti delle procedure previste.

Le procedure per l'addestramento devono tenere conto dei diversi livelli di rischio, di responsabilità, di abilità e di conoscenza.

Questo requisito ha indubbiamente un peso considerevole non solo nell'ambito del SGS, ma anche di altri strumenti per la promozione della salute e sicurezza del lavoro, che sono stati precedentemente introdotti nel primo capitolo.

La formazione, la sensibilizzazione e l'addestramento del personale sono infatti determinati per la crescita della cultura della sicurezza e la creazione di un clima di lavoro sicuro. Questi aspetti dovrebbero essere presenti nella politica e quindi determinare obiettivi e traguardi di medio – lungo termine, la cui attuazione non potrà che determinare programmi di formazione e aggiornamento del personale.

Visto che la conformità del SGS allo standard presume la completa conformità dell'organizzazione rispetto alle leggi vigenti, è naturale pensare che la formazione e l'addestramento debbano assicurare al personale la conoscenza delle prescrizioni normative.

I piani di formazione a loro volta dovranno conformarsi a eventuali prescrizioni legislative.

L'esigenza di addestramento deriva dal fatto che le pratiche di lavoro sicuro non sono spesso la massima priorità del personale, che predilige pratiche veloci e facili più che sicure.

L'esigenza di consapevolezza deriva dal dovere di informare il personale sui rischi delle proprie attività e sulle modalità per controllare tali rischi. Le persone devono essere addestrate per migliorare la propria percezione dei rischi e per gestire i rischi in modo appropriato, conoscendo le conseguenze delle proprie azioni. Inoltre una buona consapevolezza dei propri compiti e delle proprie responsabilità incoraggia in modo decisivo la partecipazione del personale al sistema.

L'esigenza di competenze è fondamentale non solo ai fini della sicurezza ma anche per la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle attività.

Le attività di formazione, sensibilizzazione e addestramento aiutano i membri dell'organizzazione a comprendere che:

- è necessario un cambiamento culturale nei confronti della sicurezza;
- la direzione prende sul serio i problemi della salute e sicurezza;
- tutti hanno un ruolo importante nel SGS;
- il SGS ha un ruolo determinante per la crescita dell'organizzazione;

- il miglioramento delle prestazioni della salute e sicurezza è un aspetto rilevante del proprio lavoro.

Affinché l'attività formativa abbia successo è necessario un approccio sistematico, proprio come viene indicato dal requisito normativo, ciò comporta che per ogni persona bisogna:

- identificare le esigenze individuali;
- erogare la formazione appropriata (contenuti e modalità);
- verificare l'efficacia della formazione;
- registrare l'avvenuta registrazione;
- rivalutare periodicamente le esigenze individuali.

Il *requisito 4.4.3* (consultazione e comunicazione) impone l'organizzazione a stabilire delle procedure per assicurare che le informazioni pertinenti sulla salute e sicurezza del lavoro siano comunicate al personale e alle altre parti interessate oltre alla stesura di un documento relativo al coinvolgimento e alla consultazione del personale stesso e delle stesse parti interessate.

Di conseguenza il personale dev'essere:

- coinvolto nello sviluppo e nel riesame delle politiche e procedure di gestione dei rischi;
- consultato quando vengono introdotte modifiche che influiscono sulla salute e sicurezza del lavoro;
- rappresentato in materia di salute e sicurezza del lavoro;
- informato sull'identità dei suoi rappresentanti e del rappresentante della direzione per la salute e sicurezza.

È evidente che qualsiasi sistema di gestione senza comunicazione è destinato a morire, per evitare ciò devono essere definite le modalità per permettere la comunicazione, sia con l'interno sia con l'esterno, sia con i livelli più alti della direzione sia con i livelli più bassi degli operatori, in modo che tutti sappiano con chi e come relazionarsi.

Le comunicazioni devono essere efficaci, in quanto in caso contrario possono generarsi situazioni di pericolo o situazioni in cui le risposte al pericolo non sono appropriate con gravi conseguenze per la salute e la sicurezza.

In particolar modo le procedure giocano un ruolo importante su questo aspetto, in quanto devono garantire che tutto il personale possa condividere il sistema d'informazioni dell'organizzazione e possa avere facile accesso a tutti i servizi e le informazioni necessarie per svolgere le proprie attività in sicurezza. Inoltre le procedure dovrebbero anche definire le modalità di comunicazione con l'esterno, particolarmente quando le attività dell'organizzazione possono influire sulla salute e sicurezza della comunità locale.

Un altro fattore importante da considerare è che una trasmissione efficace ed appropriata delle informazioni al personale interno e alle parti interessate può essere determinante per motivare il personale e agevolare la comprensione e l'accettazione da parte del pubblico degli sforzi dell'organizzazione per migliorare le proprie prestazioni della salute e sicurezza del lavoro.

Nei casi in cui l'organizzazione distribuisca specifici rapporti periodici sulla gestione della salute e sicurezza è opportuno che trattino dei seguenti argomenti:

- profilo dell'organizzazione;
- politica, obiettivi e programmi della salute e sicurezza;
- processi di gestione della salute e sicurezza;
- valutazione delle prestazioni di salute e sicurezza;
- opportunità di miglioramento;
- investimenti per la salute e sicurezza;
- attività formative;
- verifiche dei contenuti del rapporto da parte di terzi.

Inoltre è opportuno che qualsiasi comunicazione riguardante la salute e sicurezza del lavoro abbia le seguenti caratteristiche:

- incoraggi la comunicazione reciproca;
- fornisca informazioni comprensibili ed esaurienti;
- fornisca informazioni verificabili;
- fornisca informazioni precise circa le prestazioni di salute e sicurezza;
- fornisca informazioni formalmente coerenti per consentire confronti nel tempo.

Per quanto riguarda la documentazione: *Requisito 4.4.4*, l'organizzazione deve individuare e mantenere le informazioni necessarie, supporto cartaceo o informatico, per descrivere gli elementi fondamentali del SGS, le loro interazioni e correlazioni con altri documenti.

È sempre bene sovradimensionare l'importanza che la documentazione ha in qualsiasi sistema di gestione. Essa costituisce la struttura intorno alla quale il sistema si articola, in quanto i documenti sono la fonte di tutte le informazioni del sistema, descrivono il sistema, definiscono le azioni da intraprendere, le modalità di attuazione, chi deve fare che cosa, quali registrazioni devono essere mantenute ecc.

Per questo motivo è importante che la documentazione sia mantenuta a un livello minimo necessario ai fini dell'efficacia ed efficienza del sistema. La documentazione deve infatti essere un ausilio all'applicazione del sistema e non un inutile dispendio di tempo e di risorse.

La documentazione da predisporre può comprendere:

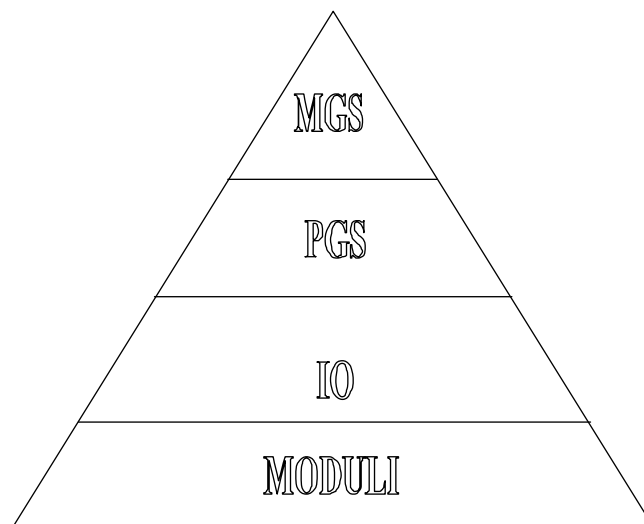
- schemi organizzativi;
- informazioni sui processi operativi;

- norme interne e procedure operative;
- piani di sicurezza ed emergenza.

Mentre i documenti che conviene predisporre sono i medesimi (vedi Figura 3.4):

- 1) Il Manuale di Gestione della Salute e Sicurezza del Lavoro (MGS), in cui sono contenute la politica della salute e sicurezza dell'organizzazione, la descrizione del SGS e la relativa struttura organizzativa. È opportuno precisare che *la norma non richiede esplicitamente la presenza del MGS*.
- 2) Le procedure di gestione della salute e sicurezza (PGS), che descrivono il soggetto che agisce (*chi fa*) e le azioni che devono essere compiute (*cosa fa*) in relazione dei processi e requisiti;
- 3) Le istruzioni operative per la salute e sicurezza (IO), che descrivono le modalità con le quali devono essere svolte le singole attività (*come*);
- 4) La modulistica di supporto (moduli di registrazione, check list, comunicazioni ecc.).

Figura 3.4: Struttura della documentazione:



Il *requisito 4.4.5*, cioè il controllo dei documenti e dei dati, persegue lo scopo di assicurare che le organizzazioni predispongano e mantengano procedure per il controllo dei documenti e dei dati in modo tale da consentire un regolare funzionamento del SGS.

Le caratteristiche dei dati e dei documenti sono le seguenti:

- essere rintracciabili;
- essere periodicamente riesaminati, eventualmente revisionati e approvati dall'incaricato per quanto riguarda l'adeguatezza prima della diffusione;
- la versione in vigore deve essere consultabile in tutti i luoghi in cui avvengono attività rilevanti per il corretto funzionamento del sistema;

- quelli superati devono essere prontamente rimossi o identificati per evitare un uso improprio;
- quelli archiviati per scopi legali o di mantenimento della conoscenza devono essere opportunamente identificati.

Inoltre i documenti devono essere sempre:

- facilmente identificabili;
- ben leggibili;
- datati;
- ordinati;
- archiviati per un periodo specificato.

I documenti dovrebbero sempre contenere il riferimento ad altri documenti dal sistema ma con cui hanno relazioni e interazioni.

Per quanto riguarda il controllo operativo, *requisito 4.4.6*, impone l'organizzazione ad identificare le attività e i processi associati a rischi significativi e pianificare tali attività e tali processi, tra cui anche quelli manutentivi, per garantire che vengano condotte nelle condizioni previste.

A tale obiettivo è opportuno stabilire e mantenere:

- procedure documentate per tutte le situazioni in cui la loro assenza potrebbe comportare deviazioni rispetto alla politica e agli obiettivi della salute e sicurezza;
- criteri operativi nell'ambito delle procedure;
- procedure per la valutazione dei rischi relativi ai prodotti, attrezzature e servizi acquistati o utilizzati dall'organizzazione e per comunicare le procedure e i requisiti significativi ai fornitori e agli appaltatori;
- procedure per la progettazione degli ambienti di lavoro, dei processi, degli impianti, dei macchinari, delle procedure organizzative e operative, considerando la loro adattabilità alle capacità dell'uomo, per eliminare o ridurre i rischi fin dalla fase progettuale.

Per la comprensione del significato di questo requisito, s'intende con l'espressione "controllo operativo" la pianificazione delle attività di monitoraggio, controllo e regolazione per prevenire le non conformità rispetto alla politica e agli obiettivi per la salute e sicurezza del lavoro.

La principale funzione di un SGS è quella di esercitare il controllo su tutti i rischi significativi e di assicurare che le prestazioni della salute e sicurezza siano mantenute entro i livelli previsti. Per il controllo sistematico dei rischi bisogna definire procedure e, se necessario, istruzioni operative in cui sia pianificato come le attività rilevanti vengono condotte e quali

sono i criteri operativi per la salute e sicurezza. Le procedure di controllo devono riguardare tutti i rischi significativi associati a tutte le fasi del processo, comprese quelle fuori operosità, quelle di manutenzione e quelle che comunque non sono di routine.

Inoltre le procedure devono prevedere le azioni da intraprendere quando i limiti fissati dai criteri operativi vengono superati. È importante che i criteri operativi dovrebbero sempre fissare limiti più stringenti di quelli cogenti, in modo tale da permettere all'organizzazione un margine d'intervento prima di infrangere la legge.

Oltre ai criteri operativi dovrebbero essere stabiliti appositi parametri critici della salute e sicurezza da monitorare regolarmente: quando essi superano i limiti previsti, il sistema di controllo pianificato non è più valido e deve essere nuovamente progettato.

La pianificazione dei controlli dipende completamente dalle attività e dai rischi connessi e può comprendere l'adozione di un largo spettro di strumenti, quali per esempio:

- metodi di lavoro;
- uso di dispositivi di protezione individuale;
- nuove tecnologie;
- sistemi di controllo automatico;
- sistemi di controllo meccanico;
- sistemi di allarme;
- sistemi di protezione delle macchine e delle attrezzature;
- sistemi di filtrazione;
- sistemi di estrazione;
- piani di manutenzione preventiva;
- adeguata progettazione dei luoghi di lavoro;
- sistemi di protezione dei luoghi di lavoro;
- sistemi e mezzi antincendio;
- sistemi antiradiazione;
- segnaletica;
- confinamento di aree pericolose con idonee attrezzature e segnaletiche.

Le procedure devono estendere la loro influenza anche sugli approvvigionamenti in modo che il sistema di controlli riguardi tutti i rischi significativi associati all'uso di prodotti, servizi, macchinari, attrezzature e attività svolte da terzi, che devono essere comunque oggetto di controllo da parte dell'organizzazione. Questo tipo d'impostazione dovrebbe presumere che i fornitori e le ditte terziste siano scelti anche in funzione della loro capacità di rispettare i requisiti per la salute e sicurezza e quindi che tali requisiti siano chiaramente documentati e trasmessi all'interessato. È infatti riconosciuto dagli operatori del settore che tali requisiti

sono impliciti, anche se non chiaramente espliciti nella norma, in quanto altrimenti il coinvolgimento di fornitori e terzisti non avrebbe alcun significato.

Con l'espressione "Good Management Practice", che in italiano significa "Abitudine alla buona gestione", esprime il concetto di un atteggiamento consueto e stabilito di gestione corretta che rappresenta il modo migliore di rispondere al requisito normativo.

Si tratta quindi di un atteggiamento positivo nei confronti della salute e sicurezza del lavoro, che rientra nella consuetudine operativa di chi è chiamato a gestire i rischi, in quanto ormai si è sviluppato nella consapevolezza, nella cultura e nel clima aziendale. È sicuramente un sintomo di grande maturità dell'organizzazione e del suo SGS: può essere visto come obiettivo di medio – lungo termine cui tendere, grazie all'impegno per il miglioramento continuo delle proprie prestazioni.

Le organizzazioni che lavorano secondo la Good Management Practice hanno alcune caratteristiche comuni:

- hanno un approccio proattivo, e non semplicemente reattivo a situazioni scorrette o a incidenti, che la porta a pianificare i cambiamenti per migliorare le proprie prestazioni e ad anticipare le situazioni che portano a sconfinare rispetto ai limiti imposti dai criteri operativi;
- riesaminano con regolarità e continuità i propri processi per adottare sempre le metodologie e le tecnologie più adatte;
- sono animate la volontà di migliorarsi e di andare oltre alla necessità di rispettare alla lettera le prescrizioni normative.

Tipicamente tali organizzazioni conoscono e comprendono le cause dei rischi delle proprie attività, conoscono la normativa di riferimento e hanno personale ben addestrato. Hanno sempre a disposizione di risorse adeguate e hanno impianti e macchinari in buono stato di efficienza e manutenzione. Queste caratteristiche le portano naturalmente ad avere ottimi rapporti con le Autorità di controllo.

Il *requisito 4.4.7* (preparazione alle emergenze e risposta) impone la predisposizione ed il mantenimento delle procedure utilizzate per individuare e gestire potenziali incidenti e situazioni d'emergenza e per prevenire e limitare le conseguenti lesioni e malattie.

Le procedure inoltre devono essere riesaminate e revisionate in particolar modo dopo il verificarsi di incidenti ed emergenze oltre alla loro approvazione periodica. Così come devono essere gestiti i rischi delle situazioni d'emergenza. Mentre la pianificazione dei controlli, insieme ad altre attività del SGS, svolge un'azione preventiva, sempre preferibile e quindi da perseguire con grande impegno ed efficienza. Visto che però gli incidenti possono accadere e purtroppo accadono, è indispensabile applicare risorse anche a questa attività del SGS.

Le procedure di emergenza inoltre devono essere una guida chiara ed esaustiva di come il personale si deve comportare in caso di emergenza. Devono quindi definire e documentare i ruoli e le responsabilità del personale competente in materia di sicurezza (squadre antincendio, squadre di primo soccorso, squadre di evacuazione, tecnici per lo spegnimento degli impianti ecc.): tutti devono essere consapevoli delle proprie responsabilità.

Siccome le emergenze dovrebbero accadere raramente, i piani d'emergenza sono solo raramente provati sul campo. Per questo motivo è indispensabile addestrare il personale all'attuazione delle procedure e possibilmente svolgere esercitazioni e simulazioni di prova.

Un'altra eventualità è quella che il piano d'emergenza non sia adeguato e corretto: in caso di simulazioni e specialmente di reali emergenze, dovrà essere riesaminato e modificato, quando necessario.

Per la stesura delle procedure si deve fare riferimento all'esperienza di altre organizzazioni similari, specialmente quelle coinvolte in passato in incidenti ed emergenze.

Siccome le emergenze dovrebbero accadere raramente, i piani d'emergenza sono solo raramente provati sul campo. Per questo motivo è indispensabile addestrare il personale all'attuazione delle procedure e possibilmente svolgere esercitazioni e simulazioni di prova.

Un'altra eventualità è quella che il piano d'emergenza non sia adeguato e corretto: in caso di simulazioni e specialmente di reali emergenze, dovrà essere riesaminato e modificato, quando necessario.

Per la stesura delle procedure si deve fare riferimento all'esperienza di altre organizzazioni similari, specialmente quelle coinvolte in passato in incidenti ed emergenze.

3.1.4 Controlli e Azioni correttive (*Requisito 4.5 della norma*)

Questo requisito riguarda l'attuazione dei controlli operativi precedentemente pianificati (requisito 4.4.6 della norma), delle procedure per effettuare monitoraggi e misurazioni, delle azioni da porre in essere in caso di eventi accidentali, incidenti e non conformità, delle procedure per la predisposizione dei documenti di registrazione della salute e sicurezza del lavoro e della pianificazione e attuazione delle verifiche ispettive interne (vedi Tabella 3.5 e Figura 3.5).

Ora vengono esaminati in dettaglio i singoli requisiti previsti dalla norma per l'esercizio dei controlli.

Tabella 3.5: Controlli e azioni correttive (requisito 4.5 della norma).

Sottorequisiti	Numerazione della norma
Sorveglianza e misurazioni	4.5.1
Eventi, incidenti, non conformità, azioni correttive e preventive	4.5.2
Registrazione e gestione delle registrazioni	4.5.3
Audit	4.5.4

Figura 3.5: Verifica e azioni correttive.



Requisito 4.5.1: Sorveglianza e misurazioni. L'organizzazione necessita di procedure per la sorveglianza e la misurazione delle prestazioni della salute e sicurezza del lavoro.

Le procedure devono prevedere:

- misurazioni qualitative e quantitative, secondo le esigenze;
- sorveglianza in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi;
- misure proattive delle prestazioni per sorvegliare la conformità rispetto ai programmi, ai criteri operativi e ai requisiti normativi;
- misure reattive delle prestazioni per sorvegliare gli eventi accidentali, gli incedenti, le malattie professionali e altri dati storici relative a prestazioni insufficienti;
- le informazioni sull'andamento delle prestazioni e suoi risultati delle sorveglianze devono essere opportunamente registrate per facilitare la successiva analisi per determinare le azioni correttive e preventive.

Nel caso in cui siano necessarie apparecchiature di prova, devono essere predisposte apposite procedure per il controllo, la taratura e la manutenzione e tali operazioni devono essere registrate. Per una corretta gestione del rischio è indispensabile verificare i risultati dell'attività di monitoraggio rispetto alle specifiche di prestazione individuale nei criteri operativi.

Affinché l'attività di sorveglianza e misurazione sia efficace bisogna che le informazioni ottenute siano di qualità sufficiente per determinare le reali prestazioni in atto. Il problema cruciale è evidentemente quello di scegliere parametri e indicatori capaci di rispondere a tale esigenza. Inoltre in caso in cui le misurazioni debbano essere effettuate con apparecchiature di prova, devono essere individuate le condizioni atte a garantire la validità e affidabilità dei risultati (sia per apparecchiature interne, sia per apparecchiature di terzi o prove effettuate in laboratori esterni).

Anche gli intervalli di monitoraggio devono essere programmati in modo tale da ottenere risultati significativi. In particolare devono tenere conto della probabilità di evento, della variabilità delle prestazioni e della possibilità di eccedere i limiti imposti.

Alcuni esempi di sorveglianza proattiva sono i seguenti:

- sorveglianza sull'uso dei dispositivi di protezione individuale;
- sorveglianza sull'attuazione delle procedure e istruzioni;
- prove di funzionamento dei dispositivi di controllo;
- sorveglianza sul regolare funzionamento di strumenti di controllo;
- sorveglianza di attività critiche rispetto a specifici obiettivi;
- ispezioni periodiche per verificare l'efficienza degli impianti, delle attrezzature e dei macchinari;
- monitoraggio dei parametri ambientali (qualità dell'aria, rumore ecc.);
- sorveglianza sanitaria del personale.

Infine è opportuno sottolineare che la norma prevede che l'organizzazione effettui valutazioni periodiche della conformità rispetto alle prescrizioni legislative.

Requisito 4.5.2: Eventi, incidenti, non conformità, azioni correttive e preventive.

Con tale requisito l'organizzazione deve individuare le procedure affinché siano definite le responsabilità e autorità per analizzare e gestire eventi, incidenti e non conformità; attuare azioni per ridurre il più possibile le conseguenze; intraprendere eventuali azioni correttive e preventive e quindi verificarne l'efficacia.

Le azioni preventive e correttive devono essere riesaminate mediante lo strumento di analisi dei rischi prima della loro attuazione. Esse hanno il fine di eliminare le cause delle non conformità stesse, devono essere adeguate all'importanza dei fenomeni causati e dei rischi e ogni cambiamento che esse determinano sulle procedure dev'essere registrato.

Lavorare in condizioni controllate significa che le attività critiche sono oggetto di monitoraggio e nel caso in cui si verificano situazioni difformi da quanto pianificato, vengono immediatamente intraprese azioni per riportarsi in condizioni conformi e per evitare situazioni pericolose o d'emergenza. Pertanto quando si verificano azioni scorrette è necessario

intraprendere azioni per la soluzione del problema e per prevenire che succeda nuovamente. Un atteggiamento efficace e proattivo è quello di intraprendere azioni precauzionali in seguito a “quasi incidenti”, cioè a quelle situazioni che avrebbero comportato un incidente se le circostanze fossero state solo lievemente differenti oppure se l’attività fosse continuata. In ogni caso è fondamentale che chi ha la responsabilità d’intraprendere le azioni correttive e preventive si preoccupi di determinare con sicurezza la causa del problema, per individuare la corretta ed efficace soluzione del problema ed eventuali debolezze che hanno un carattere sistematico.

Una volta individuata la causa, l’azione correttiva o preventiva proposta dev’essere sottoposta ad analisi del rischio, per verificare l’appropriatezza e per assicurare che le modifiche al piano dei controlli operativi eventualmente introdotte non comportino ulteriori rischi, magari in aree o attività differenti rispetto a quella in oggetto.

Requisito 4.5.3: RegISTRAZIONI e gestione delle RegISTRAZIONI.

Tale requisito induce l’organizzazione a predisporre procedure per identificare, conservare ed eliminare le registrazioni riguardanti la salute e sicurezza del lavoro, comprese quelle dei riesami e degli audit. Tali registrazioni devono essere leggibili, identificabili e riconducibili alle attività a cui si riferiscono; devono inoltre essere conservate in modo sicuro e devono essere facilmente reperibili (un esempio è l’immagazzinamento dei registri nel personal computer che permette la facile ricerca ed evita la perdita o il disordine delle registrazioni qualora fossero sottoforma cartacea, comunque è sempre utile avere le registrazioni in duplice copia esempio: una copia cartacea e raccolta in appositi contenitori siglati ed identificabili, e l’altra copia raccolta in files).

Senza registrazioni è impossibile determinare se il sistema è effettivamente attuato così com’era previsto. Le registrazioni sono gli elementi della fotografia che descrive la conformità delle attività rispetto ai requisiti del sistema. Esse ci procurano informazioni in merito all’applicazione delle procedure e documentano in quale misura gli obiettivi e i traguardi siano stati conseguiti.

Le registrazioni della salute e sicurezza possono riguardare:

- informazioni sulla normativa vigente;
- autorizzazioni, licenze o permessi;
- la valutazione dei rischi;
- l’approvazione, revisione, distribuzione ecc. della politica;
- non conformità (reclami, incidenti, prestazioni insufficienti ecc.);
- formazione e addestramento;
- informazioni sui processi produttivi;

- informazioni sui prodotti;
- informazioni sui servizi;
- esiti di ispezioni, manutenzioni e tarature;
- informazioni sui fornitori e i terzisti;
- il piano di sicurezza;
- i risultati dei riesami e degli audit;
- l'organizzazione (organigramma, ruoli, responsabilità, autorità ecc.);
- le comunicazioni interne ed esterne.

Requisito 4.5.4: L'audit.

L'organizzazione deve definire un programma di audit e delle procedure per gli audit periodici del SGS, al fine di determinare se il sistema è conforme alle disposizioni pianificate e ai requisiti della presente norma; se il sistema è applicato e mantenuto attivo in modo corretto; se il sistema è efficace nel perseguire la politica e gli obiettivi.

Nel corso dell'audit devono essere riesaminati i risultati delle precedenti verifiche ispettive e gli esiti dell'audit devono sempre essere comunicati alla direzione; mentre per quanto riguarda la pianificazione degli audit, deve basarsi sulla valutazione dei rischi e sui risultati dei precedenti audit. Le procedure comprendono:

- scopo e campo di applicazione;
- frequenza e metodologia;
- responsabilità e requisiti;
- rapporto dei risultati.

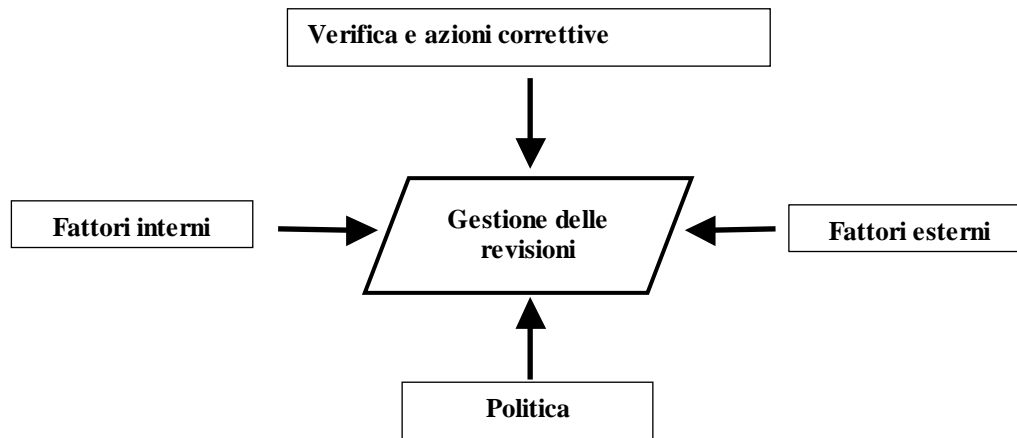
Le attività di verifica devono possibilmente essere condotte da personale indipendente rispetto a quello responsabile dell'attività in esame.

“L'attività di audit è uno dei pilastri di qualsiasi sistema di gestione in quanto mira a valutare l'efficacia del sistema e la sua effettiva attuazione”. È pertanto uno dei motori del miglioramento continuo, visto che attraverso le verifiche si vogliono di fatto valutare le prestazioni del sistema rispetto a quanto pianificato e fornire alla direzione informazioni importanti sull'adeguatezza del sistema per conseguire i risultati attesi.

È quindi evidente che l'audit debba essere svolto da personale indipendente, in quanto il controllore non può coincidere con il controllato. Questo in ogni modo non significa che l'auditor debba essere necessariamente esterno rispetto all'organizzazione.

3.1.5 Riesame direzionale (Requisito 4.6) (Figura 3.6).

Figura 3.6: Gestione delle revisioni.



L'alta direzione deve riesaminare il SGS, a intervalli determinati, per assicurare l'adeguatezza e l'efficacia.

Per tale valutazione dovranno essere raccolte tutte le informazioni necessarie e il riesame dev'essere documentato.

Nel corso del riesame devono essere analizzate le esigenze di modifiche della politica, degli obiettivi e degli elementi del sistema, in funzione di eventuali altri cambiamenti, dei risultati degli audit e dell'impegno per il miglioramento continuo.

Il momento del riesame direzionale chiude il processo per gestione e nello stesso tempo lo ricomincia: infatti riesaminando lo stato del sistema e i risultati della gestione della salute e sicurezza in un dato periodo si possono riformulare la politica e gli obiettivi per il periodo successivo.

Per condurre in modo appropriato questa fase strategica è necessario avere a disposizione i dati e i documenti significativi, tra cui spiccano i documenti per le registrazioni della salute e sicurezza.

Evidentemente per pianificare il futuro bisogna tener conto di eventuali novità intervenute nel periodo, quali gli aggiornamenti legislativi, le modifiche di processi, attività e prodotti, le esigenze del mercato, la disponibilità di nuove tecnologie, la situazione economico finanziaria ed eventuali interventi e denunce intervenuti.

Uno degli scopi del riesame è quello di individuare le occasioni per attuare miglioramenti, attraverso la valutazione delle prestazioni della salute e sicurezza, rapportate alla propria politica e ai propri obiettivi e traguardi.

3.2 LE DIFFERENZE ESISTENTI TRA OHSAS 18001:1999 ED IL D.lgs.626/94

Nella Tabella 3.2.1 sottostante, sono riportate le principali differenze tra lo standard di riferimento OHSAS 18001:1999 con il Decreto Legislativo 626/94.

Tabella 3.2.1: Principali differenze tra OHSAS 18001:99 e D.lgs 626/94

	Riferimento OHSAS 18001	Riferimento D.lgs 626/94
Riferimenti Normativi	<p>OHSAS 18001:1999 “Sistemi di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro”-Specifica Tecnica.</p> <p>OHSAS 18002:2000 “Linee Guida per l’Applicazione” della OHSAS 18001;</p> <p>BS 8800 “Guida per i Sistemi di Gestione per la Salute e per la Sicurezza sul Lavoro”;</p> <p>UNI EN ISO 19011 “Linee Guida per gli Audit dei Sistemi di Gestione per la Qualità e/o di Gestione Ambientale.</p>	<p>Attuazione delle Direttive quadro Comunitarie riguardanti il Miglioramento della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori Sul Luogo dei Lavori in particolare alle direttive specifiche:</p> <p>89/391/CEE; 89/654/CEE; 89/655/CEE; 89/656/CEE; 90/269/CEE; 90/270/CEE; 90/394/CEE; 90/679/CEE.</p>
Norme e Linee Guida	<p>La norma OHSAS 18001:1999 specifica cosa un’organizzazione deve fare;</p> <p>La norma OHSAS 18002:2000 fornisce delle Linee Guida su cosa un’organizzazione dovrebbe fare.</p> <p>Sul come farlo è lasciato dalla libera iniziativa dell’organizzazione.</p> <p>L’organizzazione deve quindi identificare i processi (i sui processi) necessari/richiesti per il sistema di gestione SSL e la loro applicazione nell’ambito di tutta l’organizzazione.</p> <p>Le tecniche di rappresentazione dei processi può differire da un’organizzazione all’altra in funzione della: dimensione e tipologia di attività dell’organizzazione; complessità e interazione dei processi; competenza del personale.</p>	<p>Il Decreto Legislativo specifica cosa e come l’organizzazione deve fare per il rispetto della Salute e Sicurezza dei lavoratori sul luogo del lavoro.</p>
Che cos’è!	<p>È uno standard di riferimento su base volontaria non riconosciuta internazionalmente fino quando L’ISO (International Standard Organization) decida di definire una norma di riferimento per la gestione della Salute e della Sicurezza.</p>	<p>È un Decreto Legislativo che le organizzazioni devono e sono obbligate a rispettare.</p>
Cosa comporta!	<p>La norma comporta per l’azienda, interessata alla sua certificazione, la costituzione di un Sistema di Gestione</p>	<p>Non prevede un sistema di gestione aziendale.</p> <p>Esige il rispetto di tutti i requisiti</p>

	<p>Aziendale con la possibilità d'integrazione con i sistemi di gestione Qualità (SGQ) e Ambiente (SGA). Tale sistema organizzativo indirizza l'organizzazione a gestire in un'ottica di prevenzione e di miglioramento continuo le problematiche relative alla salute e sicurezza dei lavoratori e di tutti i soggetti esposti ai rischi associati alle attività dell'Azienda per l'attuazione delle norme cogenti. Inoltre tende a valorizzare quanto già predisposto all'interno dell'organizzazione per l'attuazione delle norme cogenti.</p>	cogenti.
Campo di Applicazione	<p>Non essendo una norma ISO non è previsto l'utilizzo entro gli schemi di accreditamento EA (European co-operation for Accreditation), comunque è applicabile a tutte le organizzazioni indipendentemente dalle dimensioni e dall'area di appartenenza,</p> <p>facenti parte ai settori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - INDUSTRIA; - SERVIZI; - SERVIZI ASSOCIATI e PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI. 	È obbligatorio il suo rispetto a tutti i soggetti giuridici sia pubblici sia privati.
Sanzioni Penali	<p>Non previste Emissioni, da parte dell'ispettore di verifica dell'ente certificatore, di <i>non-conformità</i> qualora non si rispettino i requisiti espliciti dalla norma.</p>	Le inadempienze da parte del Datore di Lavoro, dei Direttori e dai Preposti sono punibili sotto il profilo penale ovvero sono punibili con l'arresto o con una ammenda con l'importo pari al danno causato.

4 L'AUDIT DI SICUREZZA

La crescita dell'interesse per i problemi della salute e sicurezza del lavoro e il graduale trasferimento dei nuovi obiettivi all'interno delle strategie aziendali è dipeso soprattutto dalla nascita di nuove leggi, norme e standard sempre più stringenti e impegnativi. È quindi cresciuto il problema di verificare la conformità delle aziende agli strumenti normativi, siano essi cogenti o volontari, e quindi di individuare gli strumenti e le tecniche per l'audit di sicurezza.

In stati nei quali la legislazione è già particolarmente conservata, il mancato rispetto della legge può comportare multe elevate con ingenti danni economici per l'azienda, oltre a gravi responsabilità penali soprattutto a possibili gravi conseguenze per le persone coinvolte. Oltre agli aspetti legali, è soprattutto il costo sociale e aziendale degli infortuni e delle malattie professionali, che esige sempre più il rispetto delle condizioni per lavorare in sicurezza, a imporre la necessità di controllo delle proprie prestazioni di salute e sicurezza del lavoro.

L'attività di audit è pertanto destinata ad assumere una crescente importanza “come strumento di miglioramento continuo della propria gestione della salute e sicurezza”, attraverso la valutazione della conformità delle proprie attività a criteri prestabiliti. Alcuni criteri che possono guidare l'audit di sicurezza sono i seguenti:

- *rispettare i requisiti delle Norma OHSAS 18001*: la determinazione della conformità del proprio SGS per la possibile certificazione è senz'altro uno degli obiettivi principali;
- *incrementare il rispetto della legge*: attraverso gli audit vengono identificate le aree aziendali che devono essere oggetto di miglioramento, riducendo il rischio legale e finanziario connesso con la violazione delle norme vigenti;
- *rispettare la politica e gli obiettivi aziendali*: oltre alle imposizioni esterne, che derivano da norme e standard, esistono i criteri strategici interni;
- *risparmiare*: gli audit possono aiutare, oltre a eliminare i costi conseguenti agli incendi e i costi delle multe, a identificare i modi per ridurre i costi di produzione e migliorare l'efficienza;
- *risolvere i problemi puntuali*: un'immediata identificazione dei rischi rilevanti consente di intraprendere correzioni che limitano l'impatto e i costi connessi e aiutano anche a prevedere il rischio di incidenti;