

SICUREZZA

Sicurezza e Salute sul lavoro: modelli/sistemi organizzativi conformi a BS OHSAS 18001:2007

La questione se alle aziende convenga sviluppare o meno modelli organizzativi/sistemi di gestione volti a migliorare la sicurezza e salute sul lavoro, non è più, oggi, solo una questione di facciata, ma è una scelta strategica che impegna la azienda nella rivisitazione del suo modo di lavorare.

Alessandro Mazzeranghi – MECO S.r.l.

Un approccio che deriva da una seria analisi di quelli che sono i principi fondanti della esistenza stessa della azienda:

- attenzione agli aspetti "etici" da parte dei mercati che pretendono che determinati elementi permeino tutta la catena della fornitura (quindi non solo l'elemento finale della catena);

- attenzione dell'opinione pubblica alla sicurezza in generale e alla sicurezza e salute sul lavoro in particolare;

- infine la constatazione che un ambiente di lavoro sicuro e salubre è un elemento essenziale anche per la soddisfazione e l'efficienza di tutti i soggetti coinvolti.

L'insieme di questi elementi portano le aziende a riesaminare la propria visione imprenditoriale e a fare emergere in modo esplicito valori che prima erano considerati sottintesi.

Quando un principio emerge con forza come elemento fondante della vita aziendale, è inevitabile che l'azienda medesima si domandi cosa sta facendo per perseguire tale valore, e che per conseguenza si dia un modo di lavoro, che nel caso in esame è appunto un modello organizzativo/sistema di gestione per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Naturalmente non è necessario inventare qualcosa di completamente nuovo! Esistono documenti a carattere legislativo e norme volontarie¹ che guidano alla implementazione di tale sistema.

L'OBIETTIVO E LA SOSTANZA DEL SISTEMA È LA REVISIONE DELLA ORGANIZZAZIONE AZIENDALE al fine di renderla idonea a prevenire infortuni e malattie professionali, prima di tutto tramite un sistema di responsabilità e regole, e poi attraverso un processo di miglioramento continuo.

Quindi un sistema di gestione "vero" (cioè che serve a qualcosa) deve necessariamente partire dai rischi presenti in azienda (evidenziati dalla valutazione dei rischi) e su questa base regolamentare quanto meno le attività e i processi caratterizzati da rischi residui significativi, o che abbiano impatto rilevante sulla sicurezza. Sia chiaro che il termine regolamentare può (deve) essere inteso con grande flessibilità in funzione della struttura organizzativa della azienda. Dalla gestione delle situazioni di rischio esistenti e note si parte per innescare il processo di miglioramento continuo. È intrinseco al modello il fatto che il medesimo non sia perfetto, ma che debba essere continuamente migliorato.

Questo è importante perché significa che l'impegno iniziale sarà mirato a raggiungere un determinato livello che poi, con un impegno continuativo, sarà oggetto di un progressivo miglioramento.

L'IMPLEMENTAZIONE: I SOGGETTI, IL FLUSSO LOGICO E I DOCUMENTI. I punti cardine che contribuiscono a creare la struttura di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali sono quelli in Figura 1.

Non stiamo parlando di applicazione ma di definizione del sistema, e lasciamo quindi a margine, per ora, gli aspetti di formazione e coinvolgimento. Proviamo a vedere un possibile flusso pensando a un'azienda che ha una gestione della sicurezza concreta ma non a sistema; l'azienda avrà quindi un documento di valutazione dei rischi ragionevolmente completo, alcune procedure e qualche istruzione operativa. L'organigramma della sicurezza esiste ma è sommario mentre non esiste un mansionario di sicurezza chiaro e dettagliato.

Prima di tutto serve un quadro generale della azienda, quindi una analisi dei gap che l'azienda presenta rispetto a un sistema di gestione della sicurezza "accettabile". Fatta questa analisi, è necessario trasformarla in un elenco di azioni da compiere per arrivare al risultato; naturalmente si tratta di macro azioni. I risultati della analisi e il piano delle azioni devono poi essere sottoposti all'alta direzione e, se questa conferma di procedere², alla dirigenza.

Stabilito di procedere esiste un passaggio obbligato: se dalla analisi è emersa qualche mancanza nella valutazione dei rischi, quest'ultima è la prima cosa da mettere a posto, in quanto rappresenta la base per la definizione di qualunque regola di sicurezza. (Vedi Figura 1).

Parallelamente si può iniziare a ragionare sulla organizzazione della sicurezza; gli elementi essenziali che devono essere chiaramente definiti sono due: le linee gerarchiche (dall'organo amministrativo, al datore di lavoro sino ai lavoratori) e i compiti e i poteri di ognuno (ovviamente in relazione alla sicurezza). Compiti e poteri devono essere ufficializzati e accettati dal "destinatario". Questo porta a riesaminare criticamente tutta la organizzazione aziendale per verificare se la stessa presidia correttamente, con capacità, competenze e risorse adeguate, tutti gli aspetti critici per la sicurezza.

Messi "a posto" questi due aspetti (valutazione dei rischi e definizione di ruoli e responsabilità) inizia il grosso del lavoro; ormai gli indirizzi fondamentali sono dati, ma manca ancora tutta la parte strettamente gestionale e quella operativa, ovvero le procedure e le istruzioni atte a garantire comportamenti e modi di lavoro sicuri e miglioramento continuo.

Partiamo dalle procedure; i processi importanti³ per la sicurezza sono di due tipi: quelli relativi ad elementi organizzativi e/o operativi peculiari del sistema di gestione (o di prescrizioni di legge) e quelli operativi, già esistenti in azienda e indispensabili per il funzionamento della stessa, che però hanno impatti anche sulla sicurezza. I primi si ricavano da una sorta di elenco che si può sintetizzare da leggi e norme applicabili, e coprono aspetti che vanno dalla gestione dei documenti, all'organizzazione del riesame della direzione, al piano di emergenza; i secondi possono essere individuati solo tramite un'attenta analisi dei rischi correlati ai processi. Quest'ultimo è un tema complesso che sintetizzeremo in poche righe:

- Per i processi trasversali (acquisti, programmazione della manutenzione, gestione del personale ecc.), l'analisi si conduce pensando a cosa possano comportare eventuali errori quali mancata verifica dell'esistenza dei certificati di conformità delle attrezzature, mancata manutenzione di una apparecchiatura ecc.
- Per i processi operativi in senso stretto (produzione, manutenzione, pulizia, carico e scarico materiali ecc.), gli aspetti da considerare sono quelli che vanno oltre la tradizionale valutazione dei rischi. Un esempio "classico": esecuzione di lavori elettrici di manutenzione su un impianto industriale dove l'elemento più critico per la sicurezza è il coordinamento fra le attività svolte dai diversi soggetti coinvolti.

Stabilito quali processi devono essere regolamentati si può procedere definendo prima le attività e le relative responsabilità (intendendo chi prende determinate decisioni o chi esegue certi compiti), e poi eventuali regole di dettaglio, ma solo nel caso che la definizione delle attività non sia auto esplicativa. Naturalmente se le attività comprendono aspetti esecutivi rilevanti per la sicurezza, sempre se questi aspetti non sono del tutto ovvi, si dovranno predisporre anche delle istruzioni operative.

L'ESPERIENZA DELLE AZIENDE TISSUE DEL GRUPPO KPL. Le tre aziende Tissue del Gruppo KPL (Fabio Perini S.p.A., Perini Engraving S.r.l. e KPL Packaging S.p.A.) hanno iniziato a fine dell'anno 2008 la progettazione e implementazione del sistema di gestione per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

L'attività è iniziata con una analisi dei gap relativi all'Organizzazione, ovvero l'identificazione e analisi delle "carenze organizzative e di sistema"⁴. Ciò ha portato alla revisione del documento di valutazione dei rischi (DVR) per includere anche i rischi legati ai processi aziendali, inclusi quei processi che appaiono "innocui" come la gestione delle Risorse Umane.

La revisione DVR è stato il punto di partenza per l'implementazione del Sistema. In prima battuta sono stati divisi i rischi che per la loro mitigazione richiedono una misura tecnica da quelli per i quali invece è necessaria una misura organizzativa. Su queste sin da subito sono stati coinvolti i Dirigenti Prevenzionistici (DP) i quali hanno contribuito a chiarire i processi e i rischi ad essi connessi.

Parallelamente si è formato un Team al quale partecipano i Datori di Lavoro Prevenzionistici (DLP), gli RSSP, i Responsabili delle Risorse Umane e il Legale delle tre Aziende col compito di indirizzare e supportare nelle decisioni "critiche" il gruppo di lavoro incaricato dalla Direzione per l'implementazione del Sistema. Questo Team si riunisce mensilmente. Il gruppo di lavoro è invece formato dagli RSPP delle tre Aziende e da specialisti esterni.

Il primo passo fatto dal gruppo di lavoro è stato quello di istituire nei reparti un "registro" per la segnalazione da parte dei Lavoratori dei problemi di Sicurezza; tali "registri" vengono mensilmente esaminati all'interno del Comitato Sicurezza e Ambiente, costituito dal DLP dai DP, dal RSPP e dal Responsabile Manutenzione. Nel comitato si analizzano i problemi e si indicano le soluzioni, responsabili dell'attuazione e tempi di risoluzione. Tali informazioni sono poi trasferite ai Lavoratori tramite l'affissione nella bacheca della sicurezza e pubblicazione sull'intranet Aziendale, del piano di gestione del miglioramento della sicurezza. Quanto descritto è l'approccio che le tre Aziende hanno scelto per "guidare" l'implementazione del sistema col massimo coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale, dalla Direzione sino a tutti i Lavoratori. Il progetto è in corso con l'obiettivo di certificare il sistema in accordo alla BS OHSAS 18001:2007 entro fine 2010.

Vogliamo ora accennare ad alcuni strumenti di carattere pratico che sono risultati particolarmente utili nella implementazione e attuazione del sistema; tra questi abbiamo scelto:

- la metodologia della formazione;

- il trattamento degli incidenti;
- il mansionario.

La metodologia usata per fare formazione sul tema SGSSL non è convenzionale, infatti non si basa su lezioni frontali dove un docente illustra principi generali e procedure e i discenti in aula ascoltano e apprendono, ma abbiamo cercato di rendere la formazione un momento di condivisione e confronto sulle diverse tematiche trattate spiegando un'idea di progetto e consultandosi con tutti i lavoratori (ognuno per il proprio comparto di appartenenza) in modo da costruire insieme il sistema. Questo ovviamente è un onere per la struttura non indifferente in termini di ore dedicate da parte di ogni dipendente coinvolto ma soprattutto è un modo di mettersi continuamente in discussione e per sottolineare che l'azienda è fatta delle persone e la sicurezza, come il prodotto che crea deve essere "fatto" dalle persone. Il risultato di questo approccio è che la comprensione e l'applicazione delle procedure è assolutamente maggiore per i Lavoratori che di fatto le hanno scritte (Figura 2).

UN ALTRO STRUMENTO EFFICACE È STATA LA GESTIONE DEGLI INCIDENTI. L'aspetto che viene ulteriormente enfatizzato è l'importanza della comunicazione come strumento per dare ai Lavoratori informazioni di sicurezza facilmente comprensibili e volte alla "sensibilizzazione continua". Il Capo Reparto redige un verbale di incidente (infortunio, danno alla proprietà o mancato infortunio) che viene poi inviato a gli altri Capi Reparto; nel caso in cui chi redige il verbale ritiene che per definire la soluzione da adottare sia necessario coinvolgere i colleghi, indice una breve riunione nella quale viene definita una soluzione che sarà poi validata dal DP o dal DLP. La soluzione viene poi ufficializzata tramite una comunicazione interna e parallelamente illustrata da ogni capo reparto ai Lavoratori. L'aspetto rilevante è proprio la diffusione delle soluzioni a tutti i reparti, e quindi l'opportunità di trasferire esperienze da un reparto all'altro (Figura 3).

INFINE UN APPROCCIO PARTICOLARE ALLA DEFINIZIONE DELLE MANSIONI DI DETTAGLIO IN MATERIA DI SICUREZZA: lo strumento usato per realizzare la scheda di mansione relativa alla Salute e Sicurezza nasce dalla generazione delle procedure⁵ dalle quali le responsabilità vengono riversate nel data base delle responsabilità del sistema. Questa attività ha permesso di chiarire quali sono le responsabilità di ognuno all'interno del Sistema al fine di non duplicare le funzioni o di lasciare delle aree scoperte. Figura 4: flusso di definizione delle responsabilità.

QUESTI SOLO ALCUNI ESEMPI DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO che ci hanno permesso di rendere sistematici alcuni flussi, anche informativi, indispensabili per raggiungere il pieno coinvolgimento di tutta la popolazione aziendale.

Naturalmente le soluzioni possono essere diverse e molto dipendono dalla dimensione e dalla articolazione della organizzazione, ma anche dal tipo di attività svolto dalla azienda. •

[1] Fra cui la BS OHSAS 18001:2007.

[2] Dopo un'attenta analisi costi/benefici.

[3] Per la definizione di processo si rimanda alla ISO 9001:2008.

[4] Per carenza organizzativa non si intende una attività non effettuata dall'azienda, ma bensì la mancanza di sistematicità dell'organizzazione nell'affrontare determinate tematiche.

[5] Come si vede in figura le procedure sono così articolate: la procedura definisce l'organizzazione di un processo che viene suddiviso in fasi e attività; per ogni fase viene definito un responsabile generale della medesima, mentre ogni attività viene brevemente descritta e assegnata a un responsabile della sua esecuzione. Queste ultime responsabilità (di esecuzione di una determinata attività) confluiscono nel mansionario.

