



L'uso dei sistemi di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro negli Stati membri dell'Unione europea

Sintesi di una relazione dell'Agenzia



I sistemi di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro (SSL) sono largamente riconosciuti come elementi essenziali per creare ambienti di lavoro più sani e sicuri, ma qual è l'approccio più efficace? L'Organizzazione internazionale del lavoro ha pubblicato le *Guidelines on OSH Management Systems* (linee guida sui sistemi di gestione della SSL) (OIL-SSL 2001), promuovendo l'integrazione della SSL con altri sistemi gestionali ed affermando che la SSL dovrebbe fare parte integrante della gestione aziendale complessiva⁽¹⁾. Attualmente però non esiste alcun

sistema armonizzato universalmente concordato.

Le varie organizzazioni fanno uso di modelli diversi, il che riflette la crescente complessità e diversificazione dei processi e delle condizioni di lavoro: in molti casi, però, questi sistemi sono incompleti. Alcune società, per esempio, si concentrano sulla prevenzione degli infortuni, ma trascurano le malattie correlate al lavoro, mentre altre, pur avendo obiettivi e strategie chiare, non hanno attivato dei canali di comunicazione tali da integrare la buona prassi in materia di SSL nell'ambiente quotidiano di lavoro.

Predisposta dal sig. Helmut Hägele, ISG, Germania, la relazione dell'Agenzia espone i cinque elementi costitutivi principali di un sistema ideale di gestione della SSL e nel contempo esamina come 11 società dell'UE si rapportano rispetto a questi ultimi. Tutte queste società hanno introdotto dei sistemi di gestione della SSL o li hanno migliorati. Le loro esperienze nel definire gli obiettivi, concepire il sistema e realizzarlo hanno messo in luce i punti di forza e di debolezza dei diversi approcci, indicando quanto è necessario affinché il sistema sia efficace ed integrato. Nell'insieme, mostrano qual è la buona prassi e sottolineano l'importanza dell'innovazione nell'odierno mondo del lavoro.

I cinque elementi costitutivi di un sistema ideale di gestione della SSL

1) Iniziazione - il via alla SSL

Gli elementi essenziali comprendono:

- impegno e risorse gestionali, strutture organizzative incluse, a sostegno dello sviluppo e dell'integrazione di un programma di SSL;
- conformità agli obblighi di legge e regolamentari;
- definizione di obblighi, responsabilità e poteri;
- partecipazione dei lavoratori, o direttamente da parte dei singoli lavoratori oppure indirettamente tramite un organo che li rappresenta, quale un comitato per la sicurezza.

2) Formulazione e realizzazione - il processo della SSL

I requisiti principali per formulare un sistema di SSL sono:

- gli obiettivi in materia di SSL;
- i criteri di misurazione della performance;
- la valutazione della situazione di partenza e dei rischi/pericoli cui si è esposti;

- la pianificazione e lo sviluppo del sistema;
- un manuale e procedure di gestione della SSL.

Per realizzare il sistema, sono necessari i seguenti elementi:

- la formazione, in particolare le conoscenze tecniche e le qualifiche del personale;
- un sistema di controllo dei rischi, piani d'emergenza inclusi, per ridurre o eliminare i rischi legati all'attività lavorativa;
- misure di prevenzione e correttivi per proteggere il personale nel caso in cui si verifichi un problema;
- procurarsi beni e servizi conformi agli standard di sicurezza che l'organizzazione si è data.

3) Effetti - a quale risultato porta la SSL

I criteri di misurazione dell'efficacia di un sistema di SSL devono essere quantificabili e pratici. Le opzioni disponibili sono numerose:

- il successo nel raggiungimento degli obiettivi in materia di SSL;
- l'incidenza delle malattie e degli infortuni, possibilmente in relazione a imprese che operano nel medesimo comparto;
- la salute generale ed il benessere del personale;
- le modifiche intervenute in termini di efficienza dell'organizzazione, misurando, per esempio, la crescita della produttività;
- la performance complessiva dell'organizzazione.

4) Valutazione - il riscontro della SSL

- Un sistema di comunicazione per redigere, aggiornare e divulgare le informazioni relative alla SSL a tutta l'organizzazione;
- un sistema di valutazione concernente l'audit degli standard in materia di SSL, l'indagine e l'analisi delle cause che hanno provocato gli incidenti, nonché i controlli medici e sanitari.

5) Continuo miglioramento ed integrazione - elementi aperti del sistema

- Processi per garantire un miglioramento continuo, fra cui valutazioni periodiche e procedure per imparare da qualsiasi incidente si verifici;
- verifiche periodiche della gestione per valutare l'efficacia del sistema di SSL e garantire la sua conformità agli obblighi di legge e regolamentari;
- integrazione del sistema di gestione della SSL in tutte le componenti dell'attività aziendale.

I diversi "stili" di gestione della SSL

Gli autori della relazione identificano quattro possibili sistemi di gestione della SSL:

1. *Concezione e strutturazione tradizionale*: gli specialisti o gli incaricati della SSL definiscono i requisiti, con un coinvolgimento dei dipendenti scarso o nullo, e si concentrano sul controllo dei rischi alla fonte fisica degli stessi.
2. *Riduzione al minimo delle azioni poco sicure*: un approccio dall'alto al basso volto ad incoraggiare il personale a minimizzare i pericoli in cui può incorrere.
3. *Gestione dei rischi con adattamento*: l'enfasi viene posta sul minimizzare i rischi "alla fonte", ma con il coinvolgimento dei dipendenti e del management.
4. *Comportamento sofisticato*: un forte accento sulla sicurezza del personale, sostenuta da un alto livello di coinvolgimento dei dipendenti. Le priorità in materia di SSL sono strettamente allineate agli obiettivi gestionali ed aziendali.

(1) <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/managmnt/download/promo.pdf>

Un'analisi di 11 società dell'UE

La maggior parte delle 11 società studiate nella relazione ha apportato migliorie ai sistemi di gestione della SSL (SGSSL), spesso per ridurre l'incidenza degli infortuni e contenere altri problemi, ma alcune hanno introdotto questi sistemi per la prima volta al fine di conformarsi alla nuova legislazione in materia di SSL. Segue una sintesi di come queste aziende hanno gestito il cambiamento, il successo che hanno avuto, i punti di forza e di debolezza dei diversi approcci utilizzati.

Lo studio di un caso - Sermelux

La Sermelux ha seguito quattro fasi principali nella sua ricerca dell'obiettivo "zero infortuni". In primo luogo, ha eseguito un'analisi dettagliata dei pericoli. In secondo luogo, impartisce periodicamente della formazione, gestita da due consulenti esterni che coordinano anche tutte le attività in materia di SSL e garantiscono che la società rispetti i regolamenti che la riguardano. In terzo luogo, ci sono individui con responsabilità chiaramente definite in materia di SSL. Ma questo non significa che la responsabilità della SSL sia soltanto loro. A tutti i dipendenti viene chiesto di unirsi al programma e di sentirsi liberi di sottoporre le proprie idee. Tutte le iniziative introdotte vengono poi comunicate in modo chiaro e facilmente comprensibile. Infine, su tutti gli elementi di pericolo si interviene immediatamente, non appena essi fanno la loro comparsa in un'area qualsiasi dell'attività aziendale. Nell'insieme, questi sviluppi hanno consentito all'azienda di ridurre sia l'incidenza degli infortuni che quella delle malattie.

Perché è stato introdotto un sistema di gestione della SSL

In tutte le società l'obiettivo preminente consisteva nel migliorare la sicurezza e la salute dei dipendenti; all'interno di questo obiettivo principale si ritrovano vari sotto-insieme:

- responsabilizzare il datore di lavoro;
- migliorare la partecipazione dei dipendenti e dei relativi rappresentanti;
- motivare il management di alto livello ed il personale;
- migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, oltre che dell'ambiente di lavoro;
- contenere i costi di gestione;
- sfruttare le potenziali sinergie con altri sistemi gestionali, come ISO 9000;
- aumentare la trasparenza dell'organizzazione.

Formulare e realizzare un sistema di gestione della SSL

Tutte le società hanno scelto sistemi di gestione della SSL che potevano essere direttamente collegati ad altre funzioni gestionali. L'Agfa-Gevaert in Belgio, per esempio, ha collegato il suo sistema all'ISO 9002, mentre la Sermelux - società edile e di ingegneria civile del Lussemburgo - ha fatto rientrare il suo SGSSL nella filosofia aziendale, con istruzioni dettagliate su come esso debba essere correlato ad un ambiente sano ed anche esteticamente attraente. La MIBRAG, una società mineraria tedesca, ha posto la sicurezza e la salute sul lavoro al centro della propria attività aziendale, attribuendo alla SSL la medesima priorità data ad altri obiettivi aziendali.

I lavoratori dipendenti sono stati consultati in merito alla realizzazione dei sistemi, ma pochissime società si sono rivolte per un consiglio a consulenti esterni. Uno dei risultati che hanno colpito maggiormente è che, per quanto i nuovi sistemi vengano visti positivamente, la loro realizzazione è stata spesso un processo lungo e difficile.

L'impatto dei sistemi di gestione della SSL

Poche organizzazioni hanno obiettivi quantificabili e quelle che li hanno tendono ad adottare una strategia a "zero infortuni". È interessante rilevare il fatto che le aziende che si sono date obiettivi concreti e quantificabili hanno ridotto l'incidenza degli infortuni. L'Agfa-Gevaert, la MIBRAG e la società lattiero-casearia austriaca Berglandmilch sono tre esempi di questo tipo. Molte organizzazioni hanno sostenuto anche che la motivazione e la produttività del personale sono aumentati dal momento in cui sono stati introdotti i nuovi SGSSL, anche se in maniera non empiricamente quantificabile.

Punti di forza e di debolezza del sistema utilizzato

I sistemi di gestione della SSL utilizzati dalle società esaminate sono incentrati prevalentemente sulla prevenzione degli infortuni piuttosto che sulle malattie correlate al lavoro. La maggior parte si sente anche in obbligo di preoccuparsi della sicurezza e della salute sul lavoro, apparentemente una necessità per avere successo. In genere, tutte le società hanno forti sistemi di gestione della SSL.

I punti di debolezza si riscontrano principalmente nel far scendere la comunicazione dei principi e della prassi in materia di SSL lungo la catena gerarchica e nell'aver affidato a personale con una qualificazione inadeguata alcune funzioni legate alla SSL. Questo riguarda particolarmente le organizzazioni nelle quali la partecipazione dei dipendenti è volontaria, cosa che tende anche a portare ad un basso coinvolgimento del personale. Un altro problema è dato dagli alti costi di avvio. In alcuni casi, la rigidità strutturale del sistema va a condizionare anche lo svolgimento quotidiano del lavoro.

Tra le aziende oggetto di studio è generalizzato il consenso circa la superiorità delle strategie gestionali innovative rispetto agli approcci tradizionali, in quanto suscettibili di offrire una serie di benefici chiave, fra cui:

- la facilità di un'analisi sistematica dei rischi, dei pericoli e degli incidenti;
- una maggiore consapevolezza dei rischi e dei pericoli;
- una migliore trasparenza dei processi interni;
- una migliore comunicazione tra il personale;
- una più forte motivazione dei dipendenti ed una maggiore identificazione con la società;
- una visione più integrata dell'ambiente di lavoro;
- migliori criteri di misurazione della performance della SSL.

La chiave principale per avere successo, così conclude la relazione, consiste nel pianificare attentamente la realizzazione di qualsiasi sistema di gestione della SSL e nel tenere conto delle specificità della società stessa.

Lo studio di un caso - MIBRAG



MIBRAG ha un sistema di gestione della SSL innovativo ed orientato ai lavoratori, che non soltanto ha drasticamente ridotto l'incidenza degli infortuni, ma ha consentito all'impresa di ottenere un alto riconoscimento per la prevenzione degli infortuni dalla Royal Society del Regno Unito. Sostenuto dal top management della società, il sistema si basa su una visione a "zero infortuni" e su un programma in materia di SSL che incoraggia il personale a ricoprire un ruolo attivo nel concepire un ambiente di lavoro sicuro e sano e ad identificare i pericoli potenziali. Un'importante caratteristica di questo programma è la rigorosa documentazione di tutte le valutazioni, dei pericoli, degli infortuni e delle relative iniziative. Questo aiuta la società a rapportare i suoi periodici programmi di formazione in materia di SSL agli ultimi sviluppi della sua attività. La MIBRAG ha anche un sistema di comunicazione ben organizzato, che le permette di diffondere rapidamente al personale le notizie relative alla SSL. Tutte queste ed altre iniziative sono chiaramente espresse in un dettagliato piano triennale.

Come ottenere la relazione:

Il testo integrale della relazione è disponibile in inglese sul sito web dell'Agenzia all'indirizzo:

<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/>

La relazione su supporto cartaceo, "The Use of Occupational Safety and Health Management Systems in the Member States of the European Union" (l'uso dei sistemi di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro negli Stati membri dell'Unione Europea), Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2002, ISBN 92-95007-59-X, può essere ordinata presso l'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee EUR-OP a Lussemburgo (<http://eur-op.eu.int/>) o presso i suoi agenti di vendita. Il prezzo è di 7 euro (IVA esclusa).