LINEE DI INDIRIZZO APPLICATIVE DEGLI **ASPETTI INNOVATIVI** DELLA **UNI EN ISO 45001:2023**

DOCUMENTO ACCESSIBILE

UNI
UN MONDO FATTO BENE

Autori:
Antonio Terracina – INAIL - Coordinatore del gruppo di lavoro UNI/CT 042/GL 55 "Metodi e sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro"
Lucina Mercadante – INAIL - Project leader per la stesura di questo documento
Gennaro Bacile di Castiglione – Studio QSA snc
Stefano Balsotti – Certiquality S.r.l.
Paolo Bocca – Unione Industriali di Torino
Manuela Maria Brunati – Dpt Politiche ambientali CNA Nazionale
Sebastiano Calleri – CGIL
Alessandro Foti – AIAS Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza
Irene Uccello – Accredia

Progetto grafico, impaginazione e redazione dei testi a cura di Editoria UNI

Pubblicato nel mese di settembre 2024

Indice

0 PREMESSA

a cura di **Fabrizio Benedetti**
Coordinatore Generale Ctss Inail, Presidente della Commissione Sicurezza UNI

Ridurre gli infortuni e le malattie professionali è un obiettivo prioritario in ottica sociale, etica, economica e di democrazia, ed è certamente un tema importante anche per la sostenibilità dei processi produttivi e del sistema sociale nel suo complesso.

La questione viene vista spesso con un riferimento troppo legato solo alle questioni "ambientali", eppure è di tutta evidenza che gli aspetti di salute e sicurezza di lavoratori e lavoratrici impattano in modo assai rilevante e in modo molteplice e diffuso sulla gestione delle organizzazioni.

Peraltro, anche negli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 la tutela della salute e sicurezza sul lavoro è presente a pieno titolo.

Numerosi sono gli studi che hanno evidenziato i rilevanti costi della non sicurezza sul lavoro, spesso non correttamente percepiti da imprenditori e imprenditrici, e gli impatti negativi sulle performance complessive delle organizzazioni.

La possibilità di veder ridurre gli eventi infortunistici e di aumentare le performance complessive delle aziende e dei sistemi produttivi necessita dell'integrazione della gestione aziendale con la gestione delle aspettative e delle esigenze dei diversi portatori di interessi di ogni organizzazione, inclusi, per primi, quelli dei lavoratori e delle lavoratrici.

Sicuramente lo strumento principale e immediatamente disponibile consiste nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro tramite l'impiego di standard gestionali come le **Linee Guida UNI-Inail** e soprattutto della norma UNI EN ISO 45001 pubblicata da ISO e UNI nel 2018 e, recentemente, verso la fine del 2023, anche dal CEN.

Anche in questo caso negli anni si sono succeduti studi che hanno dimostrato che le imprese che hanno adottato SGSL certificati, seguendo inizialmente la norma BS OHASAS 18001 e poi le UNI EN ISO 45001, riducono considerevolmente i propri rischi e le conseguenze verso i lavoratori e le lavoratrici che in esse operano. Tra questi studi particolare interesse vi sono quelli ripetuti negli anni da Inail e Accredia che hanno mostrato la rilevante riduzione della frequenza e della gravità degli infortuni nelle imprese con SGSL certificato sotto accreditamento rispetto alle altre imprese.

Però, nonostante vi siano evidenze di questo rilievo, il numero di siti certificati, ancora oggi e dopo una crescita progressiva avvenuta negli anni, attualmente resta attestato al numero di qualche decina di migliaia. Il numero, certamente significativo, è però troppo basso se paragonato al numero delle aziende presenti nel nostro Paese che sono dell'ordine di grandezza di ca. 4 milioni.

Si ritiene pertanto che il numero delle aziende che adotta un SGSL debba assolutamente essere incrementato.

Sono disponibili strumenti applicabili, sostegni economici, vantaggi ottenibili, inclusi, peraltro, quelli di ridurre i possibili problemi giudiziari connessi con gli eventi infortunistici e le responsabilità penali e amministrative derivanti da un infortunio o una malattia professionale, eppure il modello gestionale ed organizzativo di un SGSL che vede la salute e la sicurezza sul lavoro parte integrante nella gestione delle aziende stenta a decollare in modo ampio e definitivo.

Questa pubblicazione si unisce ad altre già pubblicate in passato dall'Inail o addirittura emanate per decreto (linee guida SGSL-MPI per sviluppare un SGSL nelle piccole e

microimprese e procedure semplificate per realizzare un MOG ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 per le PMI pubblicate con D.M. del Ministero del lavoro del 13 febbraio 2014), ma ha contenuti e requisiti aggiornati rispetto al nuovo corso aperto proprio dalla UNI EN ISO 45001. Il testo fornisce indirizzi e modalità applicative per la corretta applicazione dei requisiti più innovativi della 45001 e ciò sarà utile in particolare per le PMI perché gli argomenti sono trattati in modo da facilitare un percorso di implementazione di un SGSL in una azienda.

Questo lavoro nasce nell'ambito del gruppo di lavoro "Metodi e sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro", nel quale prestano la loro opera gli autori e le autrici del testo, e che si colloca nell'ambito della Commissione Sicurezza di UNI. Si tratta di un organismo tecnico di normazione che nasce a valle della pubblicazione delle Linee Guida SGSL, note anche come UNI-Inail, pubblicate nel 2001, e che è stato ed è protagonista del processo normativo da cui è nata la UNI EN ISO 45001 e che vede man mano ampliarsi il catalogo delle norme tecniche della stessa serie.

L'augurio è che molte persone vi riconoscano un testo adatto ad adottare l'approccio gestionale alla salute e sicurezza sul lavoro, per andare oltre il pur importante concetto di "conformità" e realizzare progressivamente il miglioramento continuo delle performance di sicurezza in azienda.

1 INTRODUZIONE

Il presente documento origina dalla necessità di aiutare le organizzazioni, di qualunque dimensione e connotazione, ad applicare agevolmente la UNI EN ISO 45001:2023, norma internazionale dedicata ai requisiti e alla guida per l'uso dei sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, in quanto tale norma fornisce una guida per il suo utilizzo ma non per la sua adozione.

Analogamente, presso l'ISO/TC 283 si è ritenuto di elaborare un documento applicativo della ISO 45001:2018, la ISO 45002:2023, adottata come UNI ISO 45002:2023.

Sulla scia del lavoro fatto a livello internazionale ed in assoluta coerenza con esso, attraverso UNI si è ritenuto utile predisporre e proporre delle soluzioni metodologiche applicative della UNI EN ISO 45001:2023, funzionali alle organizzazioni che operano in Italia.

Allo scopo, si è deciso di predisporre questo documento, che si compone di parti elaborate e sviluppate, in funzione di specifiche istanze emerse, a valle di un confronto approfondito con gli stakeholder maggiormente rappresentativi delle parti, come per esempio rappresentanze sindacali e datoriali, il sistema di accreditamento italiano, consulenti e professionisti, impegnati nel sostegno alle organizzazioni per una applicazione agevole della norma, nonché soggetti terzi, come Inail, impegnati a promuovere e incentivare l'applicazione di un sistema di gestione per la SSL secondo la UNI EN ISO 45001:2023.

Con tale preciso obiettivo, il documento si compone di parti dedicate, specifiche e inerenti ai punti norma che si è ritenuto opportuno trattare con maggiori indicazioni applicative, soprattutto in considerazione del tessuto produttivo italiano, composto in massima parte da PMI. A queste parti si è deciso di dedicare attenzione ed esplicitazione dialettica, nonché di proporre soluzioni applicative, di volume e grado di approfondimento differenti, calibrate rispetto alla complessità del punto norma affrontato e rispetto alle soluzioni e agli esempi concreti da riportare.

Nascono così le **"LINEE DI INDIRIZZO APPLICATIVE DEGLI ASPETTI INNOVATIVI DELLA UNI EN ISO 45001:2023"**, che si compongono di:

- una parte di inquadramento generale, dedicata al "risk based thinking", processo chiave su cui incardinare la costruzione di un sistema di gestione per la SSL secondo un approccio olistico al rischio, basato sulla interazione, integrazione ed interdipendenza di e fra ambiti differenti della stessa organizzazione;
- alcune parti specifiche, dedicate ai punti norma più delicati e/o complessi, quali:
  - contesto dell'organizzazione (punto 4 della UNI EN ISO 45001:2023), compreso il campo di applicazione;
  - ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione (punto 5.3 della UNI EN ISO 45001:2023);
  - consultazione e partecipazione dei lavoratori (punto 5.4 della UNI EN ISO 45001:2023);
  - gestione del cambiamento (punto 8.1.3 della UNI EN ISO 45001:2023);
  - approvvigionamento (punto 8.1.4 della UNI EN ISO 45001:2023);
  - informazioni documentate (punto 7.5 della UNI EN ISO 45001:2023);
  - valutazione delle prestazioni (punto 9 della UNI EN ISO 45001:2023);
  - miglioramento (punto 10 della UNI EN ISO 45001:2023).

Una parte di annotazione terminologica, in apertura, è a chiarimento di alcuni concetti di base, avendo rimandato nel corpo del testo ai riferimenti terminologici puntuali; analogo ragionamento si è seguito per i riferimenti legislativi, richiamati specificatamente solo laddove ritenuti necessari.

Ovviamente, costituiscono riferimento e presupposto sia la legislazione vigente in materia di salute e sicurezza sia altri aspetti di natura legislativa inerenti.

Completano il documento poche note fuori testo (NFT), a precisazione di interpretazioni terminologiche.

Si ritiene, tuttavia, importante ribadire che, sebbene il presente documento focalizzi attenzione su alcuni punti della UNI EN ISO 45001:2023, sono tutti i requisiti previsti dalla norma a rappresentare il riferimento da seguire per un'applicazione completa di un sistema di gestione per la SSL conforme.

Si ricorda che la ISO 45001:2018, adottata come UNI ISO 45001:2018, è stata successivamente adottata dal CEN senza modifiche come EN ISO 45001:2023 e quindi recepita come UNI EN ISO 45001:2023. Per tale ragione, la UNI EN ISO 45001:2023 è identica, nei contenuti tecnici, alla UNI ISO 45001:2018.

Per facilitare la lettura di questo documento, si segnala che:

- il testo tratto da altri documenti è riportato in italico ed è seguito, tra parentesi quadre, dal riferimento puntuale al documento stesso;
- la forma verbale "deve", che è utilizzata dalle norme tecniche per esprimere i requisiti, non è utilizzata in quanto tale documento ha carattere informativo. Ogni volta che è richiamato un requisito della UNI EN ISO 45001:2023, si utilizza l'espressione "la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che ...".

2 TERMINOLOGIA

Chiarimenti ed approfondimenti relativi alla terminologia sono riportati all'interno dei vari punti del documento, quando ritenuto utile per la completezza della trattazione. Si raccomanda comunque di non trascurare la consultazione delle definizioni di cui al punto 3 della UNI EN ISO 45001:2023 e dei chiarimenti forniti nel punto A.3 della stessa norma.

Si ritiene comunque utile riportare qui alcuni chiarimenti ripresi dal punto A.3 su tre concetti importanti relativi a termini utilizzati nel testo della norma, anche se non oggetto di una specifica definizione:

- *La parola "considerare (consider)" significa che è necessario riflettere sull'argomento ma che può essere escluso, mentre "tenere conto (take into account)" significa che è necessario riflettere sull'argomento ma che non è possibile escluderlo.* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto A.3 b)]
  L'argomento introdotto dalla parola "considerare" può essere escluso in quanto, per esempio, considerato poco significativo per la propria organizzazione o per le sue parti interessate agli effetti dello specifico requisito da mettere in atto.
- *Le parole "appropriato" e "applicabile" non sono intercambiabili. "Appropriato" significa idoneo (per, a) e implica un certo grado di libertà, mentre "applicabile" significa pertinente o possibile da applicare e implica che se è possibile farlo, deve essere fatto.* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto A.3 c)]
  Quando è presente la parola "appropriato" l'organizzazione può decidere se e in che misura utilizzare la metodologia indicata o come sviluppare le informazioni richieste (generalmente "documentate").
- *La parola "assicurare" significa che la realizzazione può essere delegata, ma non può esserlo la responsabilità di verificare e rendere conto che quanto delegato sia stato effettuato.* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto A.3 e)]

3 IL RISK BASED THINKING E LA UNI EN ISO 45001:2023

La struttura di alto livello ISO ha introdotto l'approccio basato sul rischio come fondamento per tutti i sistemi di gestione [management system (MS)]. La UNI EN ISO 9001:2015 ha denominato tale approccio come *risk-based thinking, volto a cogliere le opportunità e a prevenire risultati indesiderati* [vedere UNI EN ISO 9001:2015, punto 0.3.1].

Si tratta di un atteggiamento mentale orientato al rischio, che si configura come una cultura diffusa e ben radicata nell'organizzazione (come parte della "conoscenza organizzativa"), un modo di pensare per poter prendere decisioni consapevoli, anche senza richiedere metodologie formali per la valutazione e il trattamento del rischio.

NOTA La stretta relazione tra "thinking" e "cultura" risulta evidente. Ma tale evidenza si rafforza ancora di più se ci si riferisce alla definizione di "risk management" data dalla norma di Australia e Nuova Zelanda AS/NZS 4360:2004: *the culture, processes and structures that are directed towards realizing potential opportunities whilst managing adverse effects*.

Nel caso di applicazione della UNI EN ISO 45001:2023, è richiesto che le metodologie dell'organizzazione e i criteri per la valutazione dei rischi per la SSL e di altri rischi per il sistema di gestione per la SSL siano definiti in relazione al loro campo di applicazione, alla loro natura e alla tempistica per assicurare che siano proattivi piuttosto che reattivi e utilizzati in modo sistematico. È inoltre richiesto che le informazioni documentate sulla metodologia e sui criteri siano mantenute e conservate.

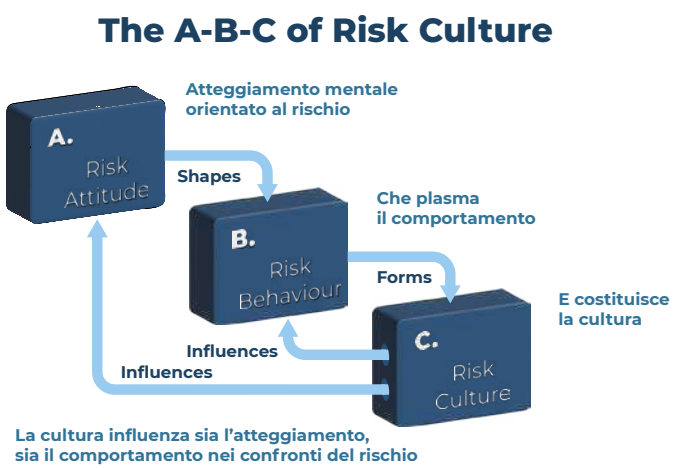
Il passaggio dall'applicazione di un diffuso risk-based thinking ad un processo strutturato e documentato di gestione del rischio evolverà in funzione dell'importanza degli impatti potenziali (positivi e negativi) e, quindi, in funzione della criticità delle decisioni da prendere.

La UNI EN ISO 45001:2023 non cita mai il risk-based thinking, ma tale espressione e il concetto in essa contenuto si sono ormai ampiamente diffusi tra coloro che in un qualsiasi ruolo si occupano di sistemi di gestione.

Il risk-based thinking risulta di vitale importanza nell'ambito di un sistema di gestione per la SSL per la sua essenza di atteggiamento mentale consapevole a qualsiasi livello, anche da parte di chi non ha alcuna delega di responsabilità, in modo da mettere tutti in grado di identificare e segnalare ai/alle responsabili potenziali opportunità e minacce: uno strumento quindi che aiuterebbe tutti a mettere in pratica con la massima efficacia il punto 7.3 (consapevolezza) della UNI EN ISO 45001:2023, ma non solo quello. Queste considerazioni sono in linea con quanto indicato nella UNI ISO 31000:2018 per cui, nell'ambito di assegnate autorità, responsabilità e obbligo di rendere conto ai livelli appropriati all'interno dell'organizzazione, ognuno ha la responsabilità di gestire il rischio. [vedere UNI ISO 31000:2018, punti 5.2 e 5.3]

La cultura del rischio è l'insieme di valori, etica, principi e opinioni che esistono nell'organizzazione e interagiscono con le sue strutture e i suoi sistemi di controllo. Tale cultura può contribuire a determinare i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone nei confronti dei rischi soprattutto nel momento in cui occorre prendere delle decisioni operative per minimizzare i rischi e operare in sicurezza (vedere figura 1).

FIGURA 1 - RISK-BASED THINKING E CULTURA DEL RISCHIO



NOTA alla figura 1: Fonte David Hillson, The Risk Doctor. La figura è stata graficamente rifatta da UNI.

Questa interazione il più delle volte origina comportamenti e best practices aziendali orientati allo studio del rischio per pianificare le azioni necessarie ad accrescere gli aspetti desiderati e a prevenire o ridurre quelli indesiderati, in relazione agli obiettivi.

Un tale esercizio mentale stimola l'attenzione di ciascuno nei confronti delle incertezze in relazione agli obiettivi.

Infatti, la definizione di "rischio" presente in HLS e nella UNI EN ISO 45001:2023 si riferisce all'effetto dell'incertezza [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.20] che influenza gli individui, in particolare coloro che devono prendere le decisioni. La UNI EN ISO 45001:2023 richiede, tra l'altro, *di determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per fornire assicurazione che il sistema d gestione per la SSL possa conseguire i risultati attesi e che siano pianificate le azioni necessarie per determinare e affrontare i rischi e le opportunità* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 6.1.1]. Una nota alla definizione di "rischio" ricorda anche che nella norma dove il termine "rischi e opportunità" è utilizzato sta ad indicare "rischi per la SSL, opportunità per la SSL e altri rischi e altre opportunità per il sistema di gestione" [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.20, Nota 5], quindi per l'organizzazione. Questo conferma il fatto che i rischi per la SSL rientrano comunque nel concetto più generale di rischio.

In altri termini, la "valutazione dei rischi e delle opportunità per il sistema di gestione" va verso una sorta di "valutazione dei rischi e delle opportunità per l'organizzazione" o anche ad una "valutazione dei rischi e delle opportunità della governance".

Sarebbe opportuno riportare tale valutazione sugli aspetti gestionali come informazione documentata.

La mancanza di un flusso di comunicazioni strutturato durante un cambio turno, la mancata identificazione del soggetto che deve segnalare un guasto, il non coinvolgimento del/della RSPP nel processo di acquisti di beni o servizi che impattano sulla SSL sono esempi di rischi di natura organizzativo-gestionale che generalmente non sono oggetto di trattazione in un DVR, come previsto dal D.Lgs. 81/2008 (che si concentra sui rischi per la SSL), ma che parimenti possono condurre a infortuni e malattie professionali, oltre ad inefficienze organizzative.

Naturalmente, nella fase della valutazione dei rischi e delle opportunità conforme alla UNI EN ISO 45001:2023 è necessario concentrarsi su quei rischi e quelle opportunità che hanno impatto sugli obiettivi del sistema di gestione per la SSL, pur mantenendo attenzione a eventuali impatti in altri ambiti, quali per esempio quelli ambientali o di qualità.

In definitiva, è bene sottolineare che, ancorché il risk based thinking rimandi alla UNI EN ISO 9001:2015 e nonostante l'HLS sia comune a tutte le norme, il processo di valutazione

dei rischi e delle opportunità applicato a sistemi diversi della medesima organizzazione può produrre output diversi.

Lo stesso elemento può condurre al rischio A per un sistema ed al rischio B per un altro; entrambi i rischi sono da tenere in conto quando si identificano le misure di gestione e mitigazione dei rischi e delle opportunità della governance.

A titolo di chiarimento si ipotizzano le seguenti situazioni.

> **ESEMPIO** Uno stabilimento chimico collocato in riva ad un fiume ha un rischio di sversamento, con i relativi impatti ambientali, le cui misure di mitigazione sono del tutto diverse dal rischio di esondazione del fiume, che necessita di essere oggetto del piano di emergenza, redatto tenendo conto anche degli aspetti di SSL.

Inoltre, è possibile che il medesimo elemento possa essere un rischio per un sistema ed un'opportunità per un altro.

> **ESEMPIO** Il rischio infezione da Sars CoV-2 è stato un indiscusso rischio per la salute e sicurezza dei lavoratori e lavoratrici ma un'opportunità di business per chi ha prodotto disinfettanti, tamponi o DPI.

Ovviamente, poiché tutti i sistemi di gestione sono parti del sistema di gestione complessivo è importante avere una visione complessiva dei rischi e delle opportunità su tutti gli aspetti per poter definire la governance e gli aspetti gestionali.

BOX TERMINOLOGICO 1: RISCHI E OPPORTUNITÀ

L'espressione "rischi e opportunità" non vuole essere una contrapposizione tra i due termini, ma vuole attribuire una connotazione più ampia al concetto di rischio. Infatti, la definizione di rischio è assolutamente neutra e le sue potenziali conseguenze possono essere sia positive sia negative.

Sotto questa luce, il concetto di rischio può rappresentare, quindi, una minaccia e ha il potenziale per generare effetti dannosi o comunque negativi, oppure in alternativa può produrre effetti benefici e positivi[1].

L'intento della pianificazione è proprio quello di anticipare i potenziali scenari e gli effetti derivanti.

Secondo tale interpretazione, infatti, i requisiti dei sistemi di gestione sono di natura preventiva e richiedono all'organizzazione di affrontare gli effetti potenzialmente indesiderati prima che si verifichino, e allo stesso tempo, di cercare effetti favorevoli che possono offrire un potenziale vantaggio o beneficio.

A corredo di quanto premesso è necessario considerare che nei rischi imprenditoriali è insita la volontà di ottenere benefici e, allo stesso tempo, contrastare tutto ciò che potrebbe non andare come desiderato.

Nella UNI EN ISO 45001:2023, oltre alla definizione di "rischio", sono presenti le seguenti definizioni:

- *rischio per la SSL: combinazione della probabilità che uno o più eventi pericolosi o esposizioni si verifichino in relazione al lavoro e della severità di lesioni e malattie che possono essere causati dall'evento o dalle esposizioni.* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.21]
  Tale definizione richiama la misura del livello di rischio nell'ambito SSL: sostanzialmente descrive la formula usata normalmente nei DVR per valutare la significatività del rischio per SSL e definire una priorità degli interventi da mettere in atto. Nella definizione stessa è chiaramente contenuto il concetto di incertezza su ciò che può accadere, sul comportamento dei lavoratori e delle lavoratrici e di tutte le infrastrutture (esterne ed interne). Si è di fronte ad un caso particolare della definizione di rischio.

1 Vedere anche ISO/TMB/JTCG N360 JTCG concept document to support Annex SL (rev. 04, giugno 2020).

- *opportunità per la SSL: circostanza o serie di circostanze che possono portare al miglioramento delle prestazioni in termini di SSL*. [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.22]
  Il termine opportunità non è definito nella HLS e questa definizione è in linea con il significato dato dai dizionari e con la definizione presente nella UNI CEI EN IEC 31010:2019: *combination of circumstances expected to be favourable to objectives* (combinazione di circostanze che si prevede siano favorevoli agli obiettivi).

Occorre tenere presente che sfruttare o cogliere un'opportunità non significa necessariamente ottenere risultati migliori di quelli pianificati. Il conseguimento di un risultato migliore di quanto previsto è dovuto ad una serie di circostanze che non si è stati in grado di individuare. In linea con quanto richiesto dal punto 6.1, rappresenta un errore di pianificazione, anche se con conseguenze potenzialmente vantaggiose. Ma, a volte, risultati migliori di quanto pianificato potrebbero creare palesi difficoltà ad un'organizzazione. Un evento che porti a tali risultati più elevati dovrebbe essere analizzato, analogamente agli incidenti, per comprenderne le cause e sfruttare le conoscenze acquisite per migliorare la pianificazione in futuro.

Inoltre, in tale descrizione di opportunità è necessario fare la seguente precisazione: un'azione correttiva a valle di una NC e della sua analisi delle cause corregge un errore, secondo quanto previsto al punto 10 "Miglioramento" della UNI EN ISO 45001:2023. Pertanto, anche se nel lessico corrente si potrebbe dire che "un'azione correttiva è un'opportunità di miglioramento" deve esser chiaro che questa non è un'opportunità come intesa secondo il punto 3.22, che è invece oggetto di identificazione e valutazione al punto 6 "Pianificazione" della UNI EN ISO 45001:2023.

Con riferimento alla nota 5 del punto 3.20 della UNI EN ISO 45001:2023 citata prima e alle due definizioni di rischio e opportunità per SSL, si potrebbero individuare come rischi correlati a SSL quelli che riguardano, o sono influenzati o derivano da fattori o questioni o aspetti attinenti alla SSL. Questo porta a mettere in evidenza che, in quest'ambito, si potrebbero distinguere tre aspetti del rischio in relazione ai soggetti interessati ed alle tipologie di impatti.

a. **Aspetto negativo** – rischio nei confronti della salute e sicurezza dei lavoratori e lavoratrici, derivante dalla possibilità che uno o più eventi pericolosi o esposizioni a pericoli in relazione alle attività lavorative e al luogo di lavoro possano causare uno o più danni (lesioni o malattie) - quello cui porre la massima attenzione e la cui gestione risulta prioritaria, per legge e per motivi etici. Questa categoria di rischi è assimilabile ai "rischi per la SSL" come definiti al punto 3.21 della UNI EN ISO 45001:2023.

b. **Aspetto positivo** – in linea con lo scopo e campo di applicazione della UNI EN ISO 45001:2023, un'organizzazione può decidere di cogliere l'opportunità data dall'attuazione di un sistema di gestione in accordo con tale norma (o da modifiche allo stesso) per integrarvi altri aspetti, come il benessere e la qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici, con potenziali benefici diretti per loro e le loro famiglie, oltre a ulteriori benefici al sistema di gestione stesso ed all'organizzazione.

> **ESEMPIO DI BENEFICIO:** maggiore attenzione e cura nel proprio lavoro con riduzione sia del rischio di incidenti per SSL sia di errori, con conseguente maggiore qualità del prodotto/servizio reso e aumento della produttività, oltre al minore assenteismo e aumento della fidelizzazione del personale e della capacità di attrarre talenti.

L'organizzazione può anche decidere di cogliere l'opportunità di aderire a un fondo interprofessionale per aumentare la consapevolezza dei lavoratori e delle lavoratrici; può decidere di accedere a riduzioni del premio Inail per le aziende che adottano un sistema di gestione, per disporre di risorse da utilizzare ai fini della prevenzione ed altro ancora.

c. **Aspetto esteso** – rischi nei confronti dell'organizzazione e delle sue parti interessate, derivanti dalla possibilità che un fattore o un aspetto organizzativo o gestionale o una qualsiasi fonte correlata ad aspetti attinenti alla SSL possa causare sia benefici sia danni alle prestazioni del sistema di gestione per la SSL e in altri ambiti diversi dalla SSL, quindi in ultima analisi all'organizzazione e/o alle sue parti interessate.

4 CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

La UNI EN ISO 45001:2023 introduce alcuni requisiti necessari per determinare il contesto nel quale opera l'organizzazione:

- comprendere l'organizzazione e il suo contesto [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 4.1];
- comprendere le esigenze e le aspettative dei lavoratori e di altre parti interessate [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 4.2];
- determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la SSL [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 4.3];
- sistema di gestione per la SSL [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 4.4].

4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

REQUISITO:
l'organizzazione deve determinare i fattori esterni e interni pertinenti alle sue finalità e che influenzano la sua capacità di conseguire i risultati attesi per il proprio sistema di gestione per la SSL. [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 4.1]

NOTA È necessario conoscere le finalità e i risultati attesi.

Nei punti 4.1.1 e 4.1.2 sono proposti due dei numerosi metodi possibili:

- la SWOT analysis;
- l'analisi PESTLE.

I due metodi presentati non sono necessariamente alternativi: è possibile, infatti, utilizzare l'analisi PESTLE per individuare i punti di forza e di debolezza di una SWOT analysis.

Ogni organizzazione può scegliere il metodo che meglio si adatta alle proprie esigenze.

4.1.1 METODO 1: LA SWOT ANALYSIS

L'analisi del contesto può essere agevolata mediante la SWOT analysis, che nasce come strumento di pianificazione strategica usato per valutare ogni situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba assumere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

La SWOT analysis è uno strumento rappresentato graficamente con una matrice che consente di definire:

- **punti di forza (strenghts):** ciò che esiste già, funziona bene e costituisce un reale vantaggio competitivo, in termini di SSL, per l'organizzazione, il processo, il prodotto studiato;
- **punti di debolezza (weaknesses):** ciò che esiste già, ma costituisce un vincolo, un freno al conseguimento di un determinato risultato;
- **minacce (threats):** fattori generati da particolari condizioni del contesto in cui si opera, in riferimento a salute e sicurezza in genere di lavoratori e lavoratrici, dipendenti, fornitori, appaltatori;
- **opportunità (opportunities):** fattori che possono andare a vantaggio delle prestazioni del sistema di gestione per la SSL.

Nella swot tradizionale i punti di forza e i punti di debolezza connotano l'ambiente interno, mentre opportunità e minacce sono rappresentativi dell'ambiente esterno.

Dalla rappresentazione di tali elementi deriva lo schema convenzionale, riportato in figura 2, e su cui si propone una piccola variazione; pur nell'adattamento di questa metodologia, si ritiene che la distinzione classica possa essere fuorviante; ciò in quanto, alcune opportunità possono venire anche dall'interno dell'organizzazione, come per esempio nei rapporti con gli RLS, nel buon clima aziendale o in una buona organizzazione aziendale. Si ritiene per altro opportuno utilizzare l'espressione "aree di miglioramento" piuttosto che punti di debolezza.

FIGURA 2 - MATRICE DI SWOT ANALYSIS

Per determinare quali fattori interni ed esterni possono influenzare le prestazioni del sistema di gestione per la SSL dell'organizzazione, è necessario identificare quali dei fattori, interni ed esterni, siano pertinenti in termini di SSL.

Definita la pertinenza, ai fattori esterni e interni individuati può essere opportuno attribuire un "peso"[2], e una conseguente attribuzione di priorità.

Tale priorità qualifica o quantifica, quando possibile, la capacità intrinseca di condizionare il conseguimento degli obiettivi di SSL che l'organizzazione si è prefissata di raggiungere, e dei risultati attesi del sistema di gestione per la SSL.

4.1.2 METODO 2: L'ANALISI PESTLE

Un altro metodo che può essere di grande aiuto è l'analisi PESTLE, che nasce in tutt'altro ambito ma che può essere adattata per determinare l'analisi del contesto.

L'analisi PESTLE è, per esempio, utilizzata dalle aziende come strumento per monitorare l'ambiente in cui operano o stanno pianificando di lanciare un nuovo progetto, prodotto o servizio.

PESTLE è acronimo di:

P – Politico
E – Economico
S – Sociale
T – Tecnologico
L – Legale
E – Ambientale.

Offre una visione di insieme, da molte e differenti angolazioni, dell'intero ambiente che si vuole analizzare e di cui si vuole tenere traccia mentre si contempla una certa idea/piano.

2 NFT – Si preferisce evitare il termine rilevanza per non indurre in confusione con pertinenza, utilizzando al posto di rilevanza il termine importanza, o analogo, quale significatività e/o priorità, in funzione del contesto della frase.

È spesso soggetta a proposte di integrazioni, che consentono di entrare maggiormente nel dettaglio, come, per esempio, contemplando gli aspetti aziendali o di competitività.

In questo caso, poiché l'organizzazione è chiamata a fare un'analisi di contesto ampia e differenziata, si riporta nel prospetto 1 una possibile schematizzazione[3].

PROSPETTO 1: ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO E INTERNO

Fattore di contesto	Parametri
Politico	Impatto della politica sul settore lavorativo, diverso per organizzazioni pubbliche, partecipate, che erogano servizi pubblici o private
Economico	Disponibilità economica dell'azienda Budget legato alla SSL Catena decisionale per le spese sulla SSL
Sociale (sindacale, interno)	Numero dipendenti; clima aziendale; contrattazione collettiva, suddivisone per ripartizione gerarchica, ambiente culturale
Tecnologico	Utilizzo di software gestionali Grado di automazione Grado di digitalizzazione
Legislativo – Normativo – Istituzionale	Quadro legislazione e normativa cogente applicabile Quadri normazione volontaria e standard di riferimento
Ambientale – Territoriale	Aspetti politici, amministrativi, caratteristiche del territorio di riferimento: geomorfologia, condizioni climatiche, tessuto industriale, urbanizzazione
Aziendale	Strategia e politica organizzazione (norme e linee guida adottate) Valori e visione aziendale Governance Organizzazione interna di SSL Esistenza di altri Sistemi di Gestione e integrazione con SGSL Processi in outsourcing Organigramma integrato con le figure dei diversi SGS Appartenenza ad un gruppo Sistemi informativi Competenze Aspetti finanziari ed economici Condizioni e modalità lavorative ...
Competitivo e di mercato e settore produttivo	Organizzazione senza fini di lucro (per esempio della pubblica amministrazione) Andamento mercati di riferimento Prodotti / servizi / tecnologie a minore pericolosità o in termini di impatto su SSL Performance di SSL dei concorrenti/partner

3 Quanto proposto è un adattamento dell'analisi PESTLE, che ai fini dell'analisi del contesto di un sistema di gestione per la SSL analizza anche i fattori interni e non solo quelli esterni.

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative dei lavoratori e di altre parti interessate

Per comprendere le esigenze e le aspettative dei lavoratori e lavoratrici e di altre parti interessate è indispensabile individuare le parti interessate e valutarne l'importanza; è un processo che va spesso sotto il nome di "mappatura degli stakeholder".

Per le parti interessate, di cui si raccolgono e valutano esigenze ed aspettative, si fa un'analisi in termini di pertinenza, dopodiché si considerano, secondo priorità, quelle ritenute di interesse dell'organizzazione, al fine di un efficace sviluppo e mantenimento del sistema di gestione per la SSL.

Le esigenze e le aspettative che un'organizzazione decide di soddisfare per aumentare il grado di soddisfazione delle parti interessate potrebbero non coincidere con le indicazioni ricevute dalle parti interessate.

Infatti, la visione o la strategia dell'alta direzione può legittimamente differire da quella che hanno gli stakeholder stessi, per esempio semplicemente in termini temporali.

Quindi, per fare un'analisi del contesto legata alla comprensione delle parti interessate, l'organizzazione deve chiedersi:

- quali esigenze e aspettative delle parti interessate influenzano la capacità dell'organizzazione di raggiungere i «risultati attesi» («intended outcomes») del sistema di gestione per la SSL e in che modo;
- quali minacce e quali opportunità presentano per gli obiettivi di SSL definiti e per il sistema di gestione per la SSL.

Nell'effettuare la mappatura delle parti interessate, interne ed esterne, per un sistema di gestione per la SSL la maggiore attenzione andrebbe posta nei confronti delle parti interessate interne, in quanto portatori di interesse diretto, primario e prioritario; fra questi, sono sicuramente da ritenersi principali i lavoratori e le lavoratrici, intesi come tutte le risorse di cui l'organizzazione si serve per produrre il proprio valore aggiunto, interpretato in termini di:

- capitale umano,
- capitale organizzativo,
- capitale relazionale,
- migliore gestione dei costi della sicurezza.

Fra le parti interessate, si possono considerare le autorità legislative (a partire da quelle locali, più prossime, fino a quelle nazionali o internazionali), la catena della fornitura e degli appalti, le organizzazioni datoriali e sindacali, la comunità locale, ma si possono anche considerare "istanze senza voce", quali l'ambiente e le generazioni future.

Operativamente, i passaggi necessari all'organizzazione per mappare gli stakeholder e definire la priorità nella scelta delle esigenze possono essere effettuati in due modi descritti ai punti 4.2.1 e 4.2.2.

Al fine di valutare la rilevanza, la pertinenza e l'adattabilità delle richieste e delle aspettative delle parti interessate rispetto alle esigenze dell'organizzazione può essere utilizzata una matrice di rilevanza (materialità[4]), descritta al punto 4.2.3.

4 NFT - Il termine materialità, seppur entrato nel linguaggio tecnico più ampiamente consolidato, non origina da documenti normativi; nel presente documento con il termine materialità, che deriva dall'inglese "materiality", cioè rilevanza, si significa la rilevanza che una certa tematica assume per l'organizzazione e per gli stakeholder

4.2.1 MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER PER FATTORI DI CONTESTO

Si può procedere alla mappatura, indentificando gli stakeholder pertinenti per ciascun fattore di contesto, interno ed esterno, come declinato al punto 4.1, e identificandone le esigenze ed aspettative in relazione allo specifico fattore in esame:

1. definire le parti interessate pertinenti[5] relative al singolo fattore;
2. considerare le esigenze e le aspettative pertinenti di tali parti interessate in relazione al determinato fattore;
3. valutare quali, fra le esigenze e le aspettative definite, possano o debbano essere accolte e prese in considerazione nella definizione delle misure da adottare e degli obiettivi (vedere punto 4.2.3).

4.2.2 MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER IN BASE ALLE ESIGENZE E ALLE ASPETTATIVE

Si può procedere alla mappatura, identificando gli stakeholder e definendone le esigenze e le aspettative attraverso i seguenti step:

1. definire le parti interessate pertinenti[6] per il proprio sistema di gestione per la SSL;
2. considerare le esigenze e le aspettative pertinenti;
3. valutare quali, fra le esigenze e le aspettative definite, possano o debbano essere accolte e prese in considerazione nella definizione delle misure da adottare e degli obiettivi (vedere punto 4.2.3).

4.2.3 MATRICE DI RILEVANZA

La matrice di rilevanza è un metodo che un'organizzazione può utilizzare per dare evidenza, con immediatezza grafica, degli impatti economici, ambientali e sociali causati dalle sue attività quotidiane e per dimostrare alle parti interessate la sostenibilità delle sue attività.

Un rapporto di sostenibilità presenta anche i valori dell'organizzazione e il modello di governance e dimostra il legame tra la sua strategia e il suo impegno per un'economia globale sostenibile.

Se si adatta il ragionamento e si riporta l'indagine all'impegno profuso dall'organizzazione nel progettare e realizzare un sistema di gestione per la SSL per migliorare le proprie prestazioni prevenzionali, appare chiaro come un simile approccio possa aiutare le organizzazioni a misurare, comprendere e comunicare le proprie prestazioni, in primis, in termini di SSL, ma anche in termini economici, ambientali, sociali e di governance, quindi a fissare obiettivi e gestire i cambiamenti in modo più efficace. La matrice può essere la piattaforma chiave per comunicare le prestazioni e gli impatti, sia positivi sia negativi.

Un'organizzazione si trova ad affrontare una vasta gamma di temi (nel caso della UNI EN ISO 45001:2023, fattori interni ed esterni) su cui ragionare e, se si fosse ancora sull'esempio del report di sostenibilità, temi su cui può rendicontare.

---

pertinenti, e gli impatti che tale tematica genera; a corroborare tale ragionamento si vedano al riguardo la UNI 11919-1:2023 e la versione italiana della Direttiva UE 2022/2464 del 14 dicembre 2022.

5 Vedi nota ** a pagina 9 della UNI ISO 45001: nel presente documento il termine "relevant" è tradotto con "pertinente" ed è da intendersi equivalente al termine "rilevante" utilizzato negli stessi punti di altre norme tecniche volontarie sui sistemi di gestione quali, per esempio, la UNI EN ISO 9001:2015 e la UNI EN ISO 14001:2015.

6 Vedi nota ** a pagina 9 della UNI ISO 45001.

I temi rilevanti sono quelli che possono ragionevolmente essere considerati importanti, in quanto:

- riflettono gli impatti su SSL, ma anche gli impatti ambientali, economici, e, a scalare, sociali, dell'organizzazione; e/o
- influenzano le decisioni degli stakeholder.

In questo contesto, con il termine "impatto" s'intende l'effetto che un'organizzazione ha su SSL, sull'ambiente, sulla comunità locale, ecc. (sia esso positivo o negativo). Un tema può essere rilevante in base a una sola di queste dimensioni.

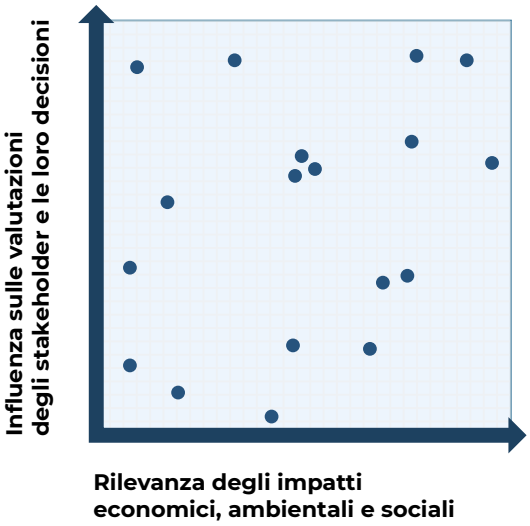
Estrapolando, per assimilazione, la combinazione dei fattori interni ed esterni potrà essere utilizzata nel valutare la "rilevanza" di un tema[7]. La rilevanza può essere determinata anche da più ampie aspettative e dall'influenza dell'organizzazione su soggetti posti a monte della catena del valore, come i fornitori, o a valle, come altre parti interessate, fra cui comunità, clienti, ecc.

È importante che tali fattori interni ed esterni siano considerati nel valutare l'importanza delle informazioni nel riflettere gli impatti su SSL, ambientali, ecc. più significativi e nel processo decisionale delle parti interessate.

È possibile utilizzare diverse metodologie per valutare la rilevanza degli impatti. In generale gli "impatti significativi" sono quelli che sono oggetto di chiara attenzione da parte delle comunità di esperti o che sono stati chiaramente identificati utilizzando strumenti come i metodi di valutazione degli impatti. Applicando questo principio si avrà la certezza che l'analisi dia priorità ai temi importanti. Potranno essere inclusi temi rilevanti, ma aventi minore importanza. È importante che l'organizzazione possa illustrare il processo secondo cui ha determinato la priorità dei temi.

La figura 3 presenta una matrice di esempio, nella quale sono due le dimensioni per valutare la rilevanza di un tema. Non è obbligatorio utilizzare questa stessa matrice; tuttavia, per applicare il principio di rilevanza, è necessario identificare i temi rilevanti in base a queste due dimensioni.

FIGURA 3 – ESEMPIO DI MATRICE DI RILEVANZA: RAPPRESENTAZIONE VISIVA DELLA PRIORITIZZAZIONE DEI TEMI



7 NFT - Le valutazioni sulla rilevanza includono le aspettative che l'organizzazione è tenuta a considerare per quanto espresso al punto 4.2.2.

4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la SSL

L'output dell'analisi di contesto, declinata mediante identificazione e valutazione di:

- fattori interni ed esterni, pertinenti/rilevanti (vedere punto 4.1), e
- esigenze e aspettative delle parti interessate pertinenti (vedere punto 4.2),

definisce l'input per il sistema di gestione per la SSL e conduce anche a definirne il campo di applicazione, che può interessare l'intera organizzazione o parti di essa.

Per chiarire i confini del proprio sistema di gestione per la SSL, la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che un'organizzazione consideri il contesto in cui opera, le relazioni con le parti interessate coinvolte, compresi clienti e fornitori, nonché le proprie attività e processi.

Un sistema di gestione per la SSL può essere sviluppato e attuato relativamente all'intera organizzazione o a una parte dell'organizzazione stessa[8].

Particolare attenzione andrebbe attribuita ai confini:

- fisici, includendo anche eventuali luoghi di lavoro che siano funzionali alle attività proprie dell'organizzazione, e
- organizzativi, per quanto riguarda le responsabilità in materia di SSL.

Con particolare riferimento ai profili di responsabilità in materia di SSL, è infatti da sottolineare che il campo di applicazione dovrebbe comprendere, come minimo, e indipendentemente dall'ubicazione, tutte quelle attività condotte da una o più figure che abbiano autorità e responsabilità per:

- definire la politica per la SSL[9] e garantirne la sua attuazione, al fine di conseguire gli obiettivi di miglioramento individuati e di intervenire con azioni adeguate nel caso di non raggiungimento degli stessi;
- garantire l'individuazione di tutti i pericoli e la valutazione dei rischi, coerentemente ai processi aziendali e alle risorse umane interessate;
- disporre di appropriate risorse (umane, economiche, tecnologiche) per dare seguito alle azioni per raggiungere gli obiettivi per la SSL[10] e per intervenire nella mitigazione dei rischi individuati.

La modalità più semplice per definire i confini organizzativi minimi a cui applicare il sistema di gestione per la SSL è pertanto quella riconducibile alla definizione di unità produttiva e di datore di lavoro, che conferisce, se del caso, adeguati poteri tramite un apposito sistema di deleghe e procure.

Di seguito, alcuni esempi di situazioni in cui, pur in presenza di luoghi di lavoro differenti, ci si trova in confini organizzativi minimi.

> **ESEMPIO 1:** sito industriale che esercita la propria attività appoggiandosi a magazzini o centri di logistica ove opera personale dipendente direttamente dall'organizzazione.

8 La definizione di "sistema di gestione" dell'HLS comprende l'ipotesi che un sistema di gestione possa essere applicato a "funzioni specifiche e identificate dell'organizzazione".

9 Per la definizione di "politica per la SSL", vedere punto 3.15 della UNI EN ISO 45001:2023.

10 Per la definizione di "obiettivo per la SSL", vedere punto 3.17 della UNI EN ISO 45001:2023.

ESEMPIO 2: attività di servizi in cui il personale, che opera in luoghi di lavoro differenti dalla sede amministrativa, fa comunque parte dell'organico attivo dell'impresa e quindi è soggetto alla giurisdizione della stessa.

ESEMPIO 3: attività effettuate in luoghi di lavoro differenti dalla sede, quali: cantieri, mense.

L'organizzazione dovrebbe inoltre valutare le modalità con cui esercita controllo e influenza su attività, prodotti e servizi forniti, in modo da evitare che attività, prodotti, servizi o strutture che hanno o possono avere un impatto significativo sulle prestazioni in materia di SSL rimangano escluse dal campo di applicazione. La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che il campo di applicazione comprenda le attività volte a garantire il rispetto dei requisiti legali e altri requisiti applicabili e assicuri che le parti interessate siano in grado di comprendere senza ambiguità il perimetro del sistema di gestione.

Quando il campo di applicazione è limitato a una parte di un'organizzazione più grande, il termine "top management" si riferisce al "top management" di quella parte dell'organizzazione. Se l'organizzazione cambia la sua sfera di controllo o influenza, espande o contrae le sue operazioni, il campo di applicazione dovrebbe essere riconsiderato, insieme ad altri cambiamenti che potrebbero influenzare il sistema di gestione per la SSL.

BOX TERMINOLOGICO 2: TOP MANAGEMENT

Nel presente documento, il "top management" si identifica con il datore di lavoro o il delegato o la delegata di funzioni o il/la dirigente delegato o delegata alla salute e sicurezza di una determinata sede/unità produttiva.

In particolare, il/la top manager dovrebbe essere inteso come la figura che ha totale responsabilità della SSL.

Nella definizione del campo di applicazione del sistema di gestione è necessario tenere in considerazione che le attività e i processi affidati all'esterno possono avere influenza rispetto ai risultati attesi del sistema di gestione in ambito SSL.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che il campo di applicazione del sistema di gestione sia documentato e reso disponibile a tutte le parti coinvolte dall'organizzazione quali per esempio lavoratori e lavoratrici, fornitori, clienti.

Di seguito, alcuni esempi di come sia possibile attuare i requisiti del punto 4.3 della UNI EN ISO 45001:2023.

ESEMPIO 1: una piccola azienda di servizi vende al dettaglio materiale elettrico presso il suo negozio ed effettua anche piccole manutenzioni presso vari clienti.
L'azienda applica il sistema di gestione per la SSL per le attività effettuate presso il negozio e per le attività di manutenzione effettuate all'esterno del negozio.

ESEMPIO 2: una media azienda manifatturiera opera nel settore della moda e, oltre allo stabilimento di produzione, dove si trova anche la struttura direzionale, amministrativa e commerciale, dispone di centri logistici e spacci che, dal punto di vista organizzativo, dipendono funzionalmente e amministrativamente dalla sede.
L'azienda applica il sistema di gestione per la SSL all'intero complesso descritto.

ESEMPIO 3: una piccola azienda produttiva opera nel settore della lavorazione dei metalli e, oltre allo stabilimento di produzione, si avvale anche di un piccolo magazzino, esterno al perimetro dello stabilimento stesso.
L'azienda applica il sistema di gestione per la SSL sia allo stabilimento che al magazzino.

ESEMPIO 4: una piccola azienda che progetta e produce posate in plastica per le compagnie aeree discute l'ambito del proprio sistema di gestione per la SSL. L'azienda dispone di un sito produttivo che occupa parte dell'ampia proprietà.
Nella restante parte della proprietà l'azienda ha deciso di aprire un ristorante.
L'azienda ha deciso di implementare un sistema di gestione per la SSL solo per lo stabilimento di produzione di posate.
Sebbene il ristorante si trovi nella stessa proprietà è stato escluso dal campo di applicazione del SSL, in quanto sotto la responsabilità di un diverso top management.
Lo scopo del sistema di gestione per la SSL è stato definito come "progettazione e produzione di posate di plastica nel sito xxx".

ESEMPIO 5: una azienda è costituita da due siti operativi. Ciascun sito è dotato di autonomia economica e gestionale. Infatti, ciascun sito ha a capo di un top management che ha poteri decisionali e di spesa.
In accordo con le parti interessate, l'azienda applica il suo sistema di gestione per la SSL solo ad un sito.
Nella documentazione del sistema di gestione per la SSL e nelle comunicazioni esterne dell'organizzazione viene chiaramente indicato quale sito è incluso nel sistema di gestione per la SSL, facendo riferimento alla ragione sociale, all'indirizzo e alle attività svolte presso il sito stesso.

ESEMPIO 6: una azienda con più sedi ha esaminato i requisiti della UNI EN ISO 45001:2023. Seguendo i requisiti, questa azienda ha determinato i propri fattori esterni e interni insieme alle esigenze e alle aspettative delle parti interessate. Il top management ha quindi deciso di intraprendere un programma per l'implementazione del sistema di gestione per la SSL in tutti i siti. Tuttavia, ha inizialmente adottato il progetto pilota in uno dei siti, includendo nel sistema di gestione per la SSL tutti i processi afferenti al sito stesso. L'obiettivo è quello di utilizzare le esperienze di questo progetto pilota per analizzare le prestazioni per la SSL, prima di applicarlo a tutti i siti. Questa decisione è stata documentata, comunicata internamente e resa pubblica sul sito web dell'azienda.

5 RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE

Al fine di raggiungere i risultati attesi definiti dal sistema di gestione per la SSL la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che siano individuati ruoli, autorità e responsabilità da parte della Direzione, garantendo la necessaria diffusione e comprensione a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione.

Al fine di documentare e rendere noto opportunamente quanto sopra, possono essere utili strumenti come la formalizzazione di un organigramma o di job description (vedere gli esempi).

Per la definizione di ruoli e responsabilità, la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che si tenga conto di quanto previsto dalla legislazione cogente.

Anche in funzione del ruolo ricoperto nell'organizzazione, le responsabilità possono essere conferite a più lavoratori e lavoratrici.

Tali responsabilità dovrebbero tener conto della possibilità che i lavoratori e le lavoratrici prendano decisioni e mettano in atto modifiche anche in relazione alle attività e processi a loro assegnati.

È opportuno ricordare che la Direzione ha sempre, in ultima istanza, la responsabilità complessiva del sistema di gestione per la SSL, nonostante le responsabilità possano essere delegate.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che la Direzione:

- identifichi le risorse necessarie nell'ambito del sistema di gestione per la SSL[11];
- individui e attribuisca le responsabilità per i ruoli che hanno il compito di riportare le prestazioni del sistema di gestione per la SSL alla direzione (ivi incluso report periodici, indicatori, modifiche e aggiornamenti);
- garantisca la chiarezza dei ruoli, al fine di facilitare le interfacce tra le diverse funzioni aziendali, ivi inclusi appaltatori e stakeholder.

È necessario che tali indicazioni, di tipo sistemico, siano lette congiuntamente agli adempimenti legislativi previsti dalla legislazione antinfortunistica, tra cui l'istituto della delega da parte del datore di lavoro, ove non espressamente esclusa, che è ammessa con i seguenti limiti e condizioni:

- che essa risulti da atto scritto recante data certa;
- che il delegato possegga tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;
- che essa attribuisca al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;
- che essa attribuisca al delegato l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate;
- che la delega sia accettata dal delegato per iscritto;
- che alla delega sia data adeguata e tempestiva pubblicità.

11 In accordo al punto 5.1 della UNI EN ISO 45001:2023.

La delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al datore di lavoro in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite, obbligo questo assolto[12], in via alternativa, con l'istituzione di un Modello di Organizzazione, di Gestione e di Controllo, di un Organismo di Vigilanza (OdV) e l'attuazione di sistemi di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate.

Il soggetto delegato può, a sua volta, previa intesa con il datore di lavoro, subdelegare specifiche funzioni in materia di SSL una sola volta. La delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al delegante in ordine al corretto espletamento delle funzioni trasferite.

Nelle organizzazioni in cui è presente un limitato numero di risorse con specifiche competenze risulta opportuno pianificare la condivisione di ruoli e responsabilità; tale pianificazione può risultare particolarmente opportuna in caso di molteplici assenze.

Di seguito, alcuni esempi di come sia possibile attuare i requisiti del punto 5.3 della UNI EN ISO 45001:2023.

ESEMPIO 1: una piccola azienda comunica ruoli e responsabilità in materia di SSL, includendoli nelle descrizioni delle mansioni e nei processi di valutazione delle prestazioni lavorative. Questa azienda ha sviluppato descrizioni per ogni ruolo nell'organizzazione, per fornire chiarezza sulle aspettative relative al sistema di gestione per la SSL. Questo aiuta la Direzione a dimostrare che le responsabilità e le autorità sono state assegnate, comunicate e documentate.

ESEMPIO 2: una multinazionale ha oltre 40 sedi che hanno stabilito e attuato un sistema di gestione per la SSL. La gestione delle operazioni è diversa in ogni sede. L'organizzazione ha deciso di sviluppare una lista di controllo dei requisiti del sistema di gestione per la SSL e ha richiesto a ciascuna sede di identificare il ruolo nella propria sede a cui è stata assegnata la responsabilità e l'autorità specifica in materia SSL. In tal modo, l'organizzazione ha garantito che il sistema di gestione per la SSL della sede sia conforme ai requisiti della norma.

12 D.Lgs. 81/2008 art.30, comma 4.

6 CONSULTAZIONE E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI

BOX TERMINOLOGICO 3: CONSULTAZIONE E PARTECIPAZIONE

Nelle definizioni, la UNI EN ISO 45001:2023 chiarisce la sostanziale differenza tra i due termini:

- *consultazione: ricerca di pareri prima di prendere decisioni.*
  [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.5]
- *partecipazione: coinvolgimento nel processo decisionale.*
  [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.4]

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione coinvolga i lavoratori e le lavoratrici a tutti i livelli e funzioni quando il sistema di gestione per la SSL è sviluppato, pianificato ed attuato e se ne valutano le prestazioni.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione garantisca la consultazione dei lavoratori e delle lavoratrici, cioè un processo volto alla ricerca di pareri che costituiscono elementi in ingresso al processo decisionale, e/o la loro partecipazione, cioè un processo decisionale congiunto, dando loro tempo e formazione adeguati sul sistema di gestione per la SSL.

La consultazione e la partecipazione sono volte principalmente a:

- mettere insieme differenti aree di competenza, per ogni fase del processo di gestione del rischio;
- assicurare che differenti punti di vista siano adeguatamente presi in considerazione, nel definire i criteri di rischio e nel valutare i rischi;
- creare un senso di inclusione e di appartenenza tra coloro che sono interessati al rischio.

Al fine di ottenere processi di consultazione e partecipazione efficaci, è necessario che l'organizzazione ne definisca chiaramente modalità e responsabilità.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione stabilisca, attui e mantenga uno o più processi per la consultazione e partecipazione dei lavoratori e lavoratrici a tutti i livelli e funzioni per la valutazione delle prestazioni e delle azioni per il miglioramento generale del sistema di gestione per la SSL.

Per far questo non esistono procedure o modalità universali che siano applicabili a priori, ma è importante che ciascuna organizzazione comprenda e determini nel proprio contesto come garantire un'efficace consultazione e partecipazione.

In generale, la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione agevoli e favorisca la partecipazione e consultazione dei lavoratori e delle lavoratrici mettendo a disposizione tempo, competenze, risorse, accesso ad informazioni chiare, comprensibili e pertinenti ed eliminando eventuali ostacoli o barriere (barriere linguistiche, minacce, ritorsioni, politiche poco partecipative, ecc.).

La legislazione nazionale prevede la consultazione dei lavoratori e lavoratrici, tramite il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) mediante le attribuzioni declinate all'art 50[13] del D.Lgs. 81/2008, di cui le principali sono la consultazione preventiva e tempestiva in ordine alla valutazione dei rischi, alla designazione del/della responsabile e degli addetti e delle addette al servizio di prevenzione, del medico competente, alla attività di prevenzione incendi, al primo soccorso, alla evacuazione dei luoghi di lavoro e in merito all'organizzazione della formazione. Tale figura, che può essere istituita a livello aziendale, territoriale o di comparto e di sito produttivo, ha la responsabilità di rappresentare i lavoratori e le lavoratrici e i loro diritti in materia di SSL e il dovere di condividere con loro tali aspetti.

La riunione ex. art 35, che è indetta almeno una volta all'anno e a cui partecipano il datore di lavoro (o un suo delegato), il/la responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi, il medico competente e lo stesso RLS, è un momento di fondamentale importanza per la condivisione degli aspetti di SSL.

In tale occasione i principali argomenti trattati sono:

- il documento di valutazione dei rischi;
- l'andamento degli infortuni, delle malattie professionali e della sorveglianza sanitaria;
- i criteri di scelta, le caratteristiche tecniche e l'efficacia dei dispositivi di protezione individuale;
- i programmi di informazione e formazione di dirigenti, preposti e preposte, lavoratori e lavoratrici ai fini della sicurezza e della protezione della loro salute.

La partecipazione del RLS si concretizza principalmente nel:

1. la **promozione** dell'elaborazione, dell'individuazione e dell'attuazione delle misure di prevenzione idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica di lavoratori e lavoratrici,
2. la **formulazione** di osservazioni in occasione di visite e verifiche effettuate dalle autorità competenti e
3. l'**essere propositivo** in merito all'attività di prevenzione.

Nei punti 6.1 e 6.2 sono proposti alcuni strumenti operativi per favorire la consultazione e la partecipazione di lavoratori e lavoratrici. Per semplicità di lettura e di identificazione dei requisiti della norma, essi sono stati classificati secondo le due macrocategorie: consultazione e partecipazione. Tuttavia, è importante sottolineare come alcune attività possano implicare contemporaneamente entrambe le modalità, rendendone difficile la distinzione in termini applicativi.

Le modalità di consultazione e partecipazione di lavoratori e lavoratrici dovrebbero essere oggetto della più ampia condivisione con l'RLS e le figure del sistema di gestione per la SSL interessate nelle specifiche attività.

---

13 D.Lgs. 81/2008 art. 50 – ATTRIBUZIONI DEL RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA
Fatto salvo quanto stabilito in sede di contrattazione collettiva, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza:
[...]
b) è consultato preventivamente e tempestivamente in ordine alla valutazione dei rischi, alla individuazione, programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione nella azienda o unità produttiva;
c) è consultato sulla designazione del responsabile e degli addetti al servizio di prevenzione, alla attività di prevenzione incendi, al primo soccorso, alla evacuazione dei luoghi di lavoro e del medico competente;
d) è consultato in merito all'organizzazione della formazione di cui all'articolo 37;
[...]
h) promuove l'elaborazione, l'individuazione e l'attuazione delle misure di prevenzione idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica dei lavoratori;
i) formula osservazioni in occasione di visite e verifiche effettuate dalle autorità competenti, dalle quali è, di norma, sentito;
l) partecipa alla riunione periodica di cui all'articolo 35;
m) fa proposte in merito alla attività di prevenzione.

6.1 Strumenti per favorire la consultazione

6.1.1 LA CASSETTA DELLA SICUREZZA

La possibilità di proporre suggerimenti e segnalare quasi infortuni, azioni o condizioni insicure è alla base di un buon sistema di gestione per la SSL. La raccolta delle informazioni può avvenire su supporto cartaceo oppure informatico e la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione preveda un iter di gestione delle stesse da parte dell'organizzazione.

L'organizzazione non può non tenere conto dei suggerimenti e delle segnalazioni pertinenti e può dare risposta o sviluppo a tali idee.

Alcuni punti della UNI EN ISO 45001:2023 potenzialmente interessati sono:

- *determinare le esigenze e le aspettative delle parti interessate* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 1)];
- *determinare come soddisfare i requisiti legali e altri requisiti* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 4)];
- *assicurare il miglioramento continuo* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 9)];

6.1.2 INCONTRI MIRATI PER TEMI SPECIFICI "KEY TOPICS"

Mediante workshop, focus group e interviste semi strutturate, è possibile consultare i lavoratori e le lavoratrici per ottenere informazioni e dati su uno specifico tema di interesse, attraverso una discussione condotta da un moderatore o un momento di condivisione di gruppo.

È compito dell'organizzazione definire le finalità e le modalità di impiego della tecnica scelta, tenendo in dovuta considerazione: le dimensioni dell'azienda, gli indicatori di performance per i quali è necessario un approfondimento, le criticità individuate e i gruppi di lavoratori e lavoratrici da coinvolgere.

L'efficacia di tali tecniche dipende in larga parte dalla possibilità di garantire condizioni idonee per esprimere liberamente il proprio pensiero. Pertanto, risultano fondamentali le modalità con le quali si intende utilizzare tali strumenti, in primis la scelta del moderatore (terzietà del ruolo e competenza) e del personale aziendale coinvolto.

I momenti di consultazione mirano a raccogliere informazioni a partire dalla discussione dei partecipanti su un tema, che va incoraggiata facilitando lo scambio di punti di vista; sarà, infatti, tanto più efficace quanto più ampia sarà l'interazione dei partecipanti sul tema.

Alcuni punti della UNI EN ISO 45001:2023 potenzialmente interessati sono:

- *determinare le esigenze e le aspettative delle parti interessate* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 1)];
- *stabilire la politica per la SSL* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 2)];
- *stabilire gli obiettivi per la SSL e pianificarne il raggiungimento* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 5)];
- *determinare i controlli applicabili per l'affidamento all'esterno, l'approvvigionamento e gli appaltatori* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 6)];
- *determinare cosa necessita di essere monitorato, misurato e valutato* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 7)];
- *assicurare il miglioramento continuo* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 9)].

6.1.3 RILEVAZIONE CANDIDATURE SPONTANEE

La legislazione vigente prevede che per l'assegnazione dei principali ruoli della SSL siano consultati gli RLS.

Per alcune particolari figure, quali gli addetti e le addette al primo soccorso e all'antincendio, è consigliabile ricorrere a lavoratori e lavoratrici che siano propensi e interessati a ricoprire quei ruoli.

Pertanto, una corretta assegnazione di incarichi fondamentali per la SSL prevede un'indagine periodica di eventuali candidati.

Il punto della UNI EN ISO 45001:2023 potenzialmente interessato è: *assegnare ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione, per quanto applicabile*. [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 3)]

6.1.4 VALUTAZIONE DEI RISCHI A TUTTI I LIVELLI

Il coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici nel processo di individuazione dei pericoli e di valutazione dei rischi può portare a un duplice beneficio:

- l'organizzazione ha la possibilità di acquisire informazioni dettagliate e pratiche da chi conosce bene l'attività;
- il coinvolgimento generale nei processi di valutazione dei rischi non può far altro che innalzare l'attenzione e la consapevolezza dei lavoratori e lavoratrici circa gli aspetti di salute e sicurezza delle attività che svolgono.

Alcuni punti della UNI EN ISO 45001:2023 potenzialmente interessati sono:

- *determinare le esigenze e le aspettative delle parti interessate* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 1)];
- *determinare come soddisfare i requisiti legali e altri requisiti* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 4)];
- *determinare cosa necessita di essere monitorato, misurato e valutato* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 d) 7)].

6.2 Strumenti per favorire la partecipazione

6.2.1 PARTECIPAZIONE DI LAVORATORI E LAVORATRICI DURANTE I SOPRALLUOGHI PER LA SSL

La partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici nei processi che riguardano la SSL può essere ottenuta prevedendo il loro coinvolgimento diretto durante i sopralluoghi sul campo, volti all'individuazione di azioni o condizioni insicure.

Il contributo di chi svolge uno specifico compito lavorativo è fondamentale per una corretta identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi ed analisi di soluzioni e opportunità.

Inoltre, questo tipo di approccio porta a una maggiore consapevolezza e percezione degli aspetti di SSL da parte dei lavoratori e delle lavoratrici.

Alcuni punti della UNI EN ISO 45001:2023 potenzialmente interessati sono:

- *identificare i pericoli e valutare i rischi e le opportunità* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 2)];
- *determinare le azioni per eliminare i pericoli e ridurre i rischi per la SSL* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 3)];
- *investigare incidenti e non conformità e determinare azioni correttive* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 7)].

6.2.2 TRAINING ON-THE-JOB

La formazione, l'informazione e l'addestramento in materia di SSL non possono prescindere dalla partecipazione attiva dei lavoratori e lavoratrici già dalle fasi di determinazione dei requisiti di competenza e analisi dei fabbisogni.

Una volta definiti tali aspetti con la collaborazione delle funzioni aziendali dedicate (le risorse umane e il servizio di prevenzione e protezione) e tramite la partecipazione attiva dei lavoratori e lavoratrici (questionari dedicati, survey informatizzate, incontri specifici, ecc.), si dovrebbero pianificare le modalità di erogazione.

Una piena ed efficace partecipazione dei lavoratori e lavoratrici a tali processi può avvenire mediante la formazione, l'informazione e l'addestramento on-the-job, in contemporaneità quindi con la reale attività lavorativa. In tal modo i discenti possono apprendere in modo partecipativo e focalizzato gli aspetti di SSL correlati alle loro mansioni.

Le risultanze dei processi di training on-the-job costituiscono importanti spunti volti al miglioramento continuo del sistema di gestione per la SSL.

Il punto della UNI EN ISO 45001:2023 potenzialmente interessato è: *determinare i requisiti di competenza, i fabbisogni formativi, la formazione da effettuare e valutare la formazione stessa* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 4)].

6.2.3 PROGRAMMI PREMIALI PER LAVORATORI E LAVORATRICI

Un metodo per incentivare e promuovere la partecipazione attiva dei lavoratori e lavoratrici ai processi di SSL è tramite l'organizzazione di giornate/concorsi a premi. L'attività consiste nell'elaborazione di proposte, suggerimenti, idee e soluzioni di tipo tecnico/organizzativo/gestionale/comportamentale da parte di tutto il personale.

L'organizzazione dovrebbe istituire una commissione valutatrice (composta, per esempio, da SPP, Direzione, ufficio del personale, organismo paritetico, rappresentanze sindacali, professionisti esterni, ecc.) con il compito di valutare le proposte ricevute e assegnare i premi previsti alle iniziative più virtuose, secondo regole e modalità definite a priori.

Alcuni punti della UNI EN ISO 45001:2023 potenzialmente interessati sono:

- *identificare i pericoli e valutare i rischi e le opportunità* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 2)];
- *determinare le azioni per eliminare i pericoli e ridurre i rischi per la SSL* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 3)];
- *determinare le misure di controllo e la loro attuazione e uso efficaci* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 6)];
- *investigare incidenti e non conformità e determinare azioni correttive* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 5.4 e) 7)].

7 GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

BOX TERMINOLOGICO 4: CAMBIAMENTO E MODIFICA

Nella traduzione delle norme sui sistemi di gestione basate su HLS, a livello UNI è stato deciso (confermato nella traduzione della nuova HS) che il termine inglese "*change*" (riferito a cambiamenti, trasformazioni e modifiche) fosse tradotto con:

- "modifica", quando "*change*" indica la volontà interna all'organizzazione di introdurre cambiamenti volti al miglioramento;
- "cambiamento", con un'accezione più ampia, comprendendo pertanto anche quei cambiamenti risultanti dalle "modifiche";

in funzione del contesto della frase o del punto norma.

Quanto sopra si è cercato di applicarlo anche alla traduzione della UNI EN ISO 45001:2023.

Il punto 8.1.3 e il corrispondente A.8.1.3 della UNI EN ISO 45001:2023 trattano di qualsiasi tipo di cambiamento interno ed esterno all'organizzazione, incluse le modifiche.

I cambiamenti possono essere relativi non soltanto a prodotti, processi e servizi ma anche a requisiti legali, a condizioni di lavoro, a modifiche di attrezzature, di forza lavoro, di conoscenze, di modelli organizzativi.

ESEMPI DI CAMBIAMENTI INTERNI sono:

a. aggiornamento della tecnologia (per esempio usabilità del software);
b. nuovi impianti o attrezzature di lavoro (anche per obsolescenza, elevati costi di manutenzione straordinaria, continue interruzioni, ecc.);
c. nuovo layout dei posti di lavoro;
d. nuova organizzazione del lavoro (nuovi turni, nuovi orari di lavoro, differenti piani di lavoro, giudizi di idoneità, reinserimento lavorativo, ecc.);
e. aggiornamenti di procedure, specifiche e norme tecniche di riferimento;
f. utilizzo di nuove materie prime;
g. aggiornamento del quadro normativo di riferimento per ogni aspetto dell'attività dell'organizzazione (inclusi i requisiti legali e altri requisiti);
h. cambiamenti dello scenario economico;
i. cambiamenti significativi alla struttura organizzativa e alla forza lavoro del sito, compreso il ricorso a nuovi appaltatori;
j. cambiamenti di dispositivi e apparecchiature di controllo per la salute e la sicurezza;
k. acquisizione di nuove proprietà, società e altro;
l. necessità di aumentare la produzione e/o i servizi erogati, per una forte richiesta del mercato di una o più linee di prodotti e/o per entrare in nuovi mercati;
m. a valle di un'investigazione su un incidente (malattie, infortuni, near-miss), come azione correttiva del sistema;

n. a valle di una prova della procedura di emergenza, come correzione o miglioramento del sistema;

o. a seguito di un evento effettuato da un Organo di Vigilanza (ASL, Vigili del fuoco, Ispettorato Nazionale del Lavoro), che ha comportato una disposizione;

p. a valle di una violazione del modello di organizzazione e di gestione ex D.Lgs. 231/2001, riferito a SSL.

Spesso i cambiamenti non nascono da aspetti strettamente correlati a SSL, ma dovrebbero essere attentamente considerati per gli impatti che possono generare su SSL, in quanto possono introdurre nuovi o maggiori pericoli, introdurre nuove opportunità, ecc.

Più in generale, andrebbe valutato se i cambiamenti identificati e le modifiche che si intende pianificare possano costituire un'opportunità per migliorare non solo gli aspetti che li hanno resi necessari, ma contemporaneamente anche aspetti relativi ad altre discipline coinvolte nella governance e nell'operatività dell'organizzazione. La risposta a tale quesito deriva da una valutazione costi-benefici, che non sia solo in termini economici, ma consideri l'equilibrio tra le tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale, economica), fondato sulla buona governance.

ESEMPIO: un'organizzazione, che deve effettuare una modifica importante sul suo processo produttivo per rispettare nuovi limiti di legge per le emissioni in atmosfera, può domandarsi è se è possibile e vantaggioso riprogettare il processo in modo da migliorare/aumentare contestualmente le prestazioni dell'organizzazione relative a, per esempio:

- SSL: riduzione di pericoli, rischi, stress lavoro correlato;
- qualità dei prodotti uscenti: diminuzione della difettosità;
- produttività;
- soddisfazione del personale e dei clienti;
- continuità operativa.

Analogamente, se, per esempio, una modifica si rendesse necessaria a seguito dell'analisi di un infortunio o di uno o più near-miss, l'organizzazione dovrebbe tener conto che, oltre alla possibilità di migliorare aspetti delle altre discipline, il miglioramento delle prestazioni in termini di SSL potrebbe andare oltre la soluzione del problema specifico nato a seguito dell'indagine sul particolare infortunio o near-miss.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che sia i cambiamenti temporanei sia quelli permanenti siano attuati seguendo processi pianificati, coerenti e idonei.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che Il processo di gestione del cambiamento sia correttamente pianificato nel momento in cui il cambiamento è individuato per tempo.

Una volta identificata la necessità del cambiamento o della modifica, il processo di gestione del cambiamento dovrebbe portare a valutare se:

1. le modifiche possono creare opportunità di miglioramento:
   - per le prestazioni in termini di SSL;
   - per le prestazioni complessive dell'organizzazione anche su altri aspetti gestionali/operativi (qualità, ambiente, continuità operativa, sicurezza informatica, ecc., come considerato nell'esempio);
2. le modifiche possono creare nuovi pericoli e nuovi rischi, con eventuale impatto sulla valutazione dei rischi già valutati;

3. le modifiche possono influire sui controlli delle misure di prevenzione e protezione esistenti, ai fini degli obblighi legislativi e/o del sistema di gestione;

4. sono state individuate le misure e le metodologie di controllo più appropriate, tenendo conto dell'accettabilità e dei costi sia immediati che a lungo termine.

Una delle chiavi per una gestione di successo del cambiamento è garantire che i lavoratori e le lavoratrici e tutte le parti coinvolte (in primis gli appaltatori) siano resi consapevoli delle conseguenze del cambiamento pianificato, sia esso temporaneo sia esso permanente, mediante azioni di informazione e formazione.

È opportuno ricordare che il processo di gestione del cambiamento dal punto di vista della salute e sicurezza fa parte integrante dei processi aziendali di approvazione di progetti nuovi o di nuove attività.

In funzione della tipologia del cambiamento, potrebbe essere opportuno coinvolgere eventuali altre funzioni, individuando, ove necessario, eventuali competenze esterne.

In definitiva, è importante che l'organizzazione crei una cultura aziendale che incorpori gli aspetti di salute e sicurezza nelle proprie attività quotidiane e nel processo decisionale strategico.

Di seguito, alcuni esempi di come sia possibile attuare il requisito del punto 8.1.3 della UNI EN ISO 45001:2023.

ESEMPIO 1: una grande azienda del settore farmaceutico è particolarmente attenta alla gestione della quality assurance (QA); in tale ambito è in atto una procedura molto dettagliata di gestione del cambiamento che prevede l'approvazione da parte del/della responsabile QA per ogni modifica del processo produttivo.
In sede di adozione della UNI EN ISO 45001:2023, l'azienda ha deciso di utilizzare la stessa logica per gli aspetti di salute sicurezza e ambiente pur tenendo separate le procedure; ogni modifica del processo produttivo o del layout aziendale è sottoposta preventivamente all'HSE manager (che ricopre anche il ruolo di RSPP), che valuta se tali cambiamenti hanno impatto sugli aspetti di salute, sicurezza e ambiente.
È stata predisposta una modulistica che accompagna ogni nuovo progetto e che prevede la firma del/della HSE manager e del/della responsabile QA. Il datore di lavoro firma gli impegni di spesa e gli ordini di lavoro solo ove corredati dal modulo recante le firme dei/delle responsabili QA e HSE.

ESEMPIO 2: una piccola impresa, il/la cui RSPP è esterno/esterna, intende adottare un sistema di gestione conforme alla UNI EN ISO 45001:2023. Per quanto riguarda la gestione del cambiamento, non avendo competenze interne e per non dipendere nella gestione corrente da terzi, ha adottato una procedura che prevede delle brevi check list. Per le principali tipologie di cambiamento standardizzabili sono elencati gli adempimenti dal punto di vista SSL in modo che il datore di lavoro possa comprende in autonomia quando ha necessità di supporto esterno e quando no.

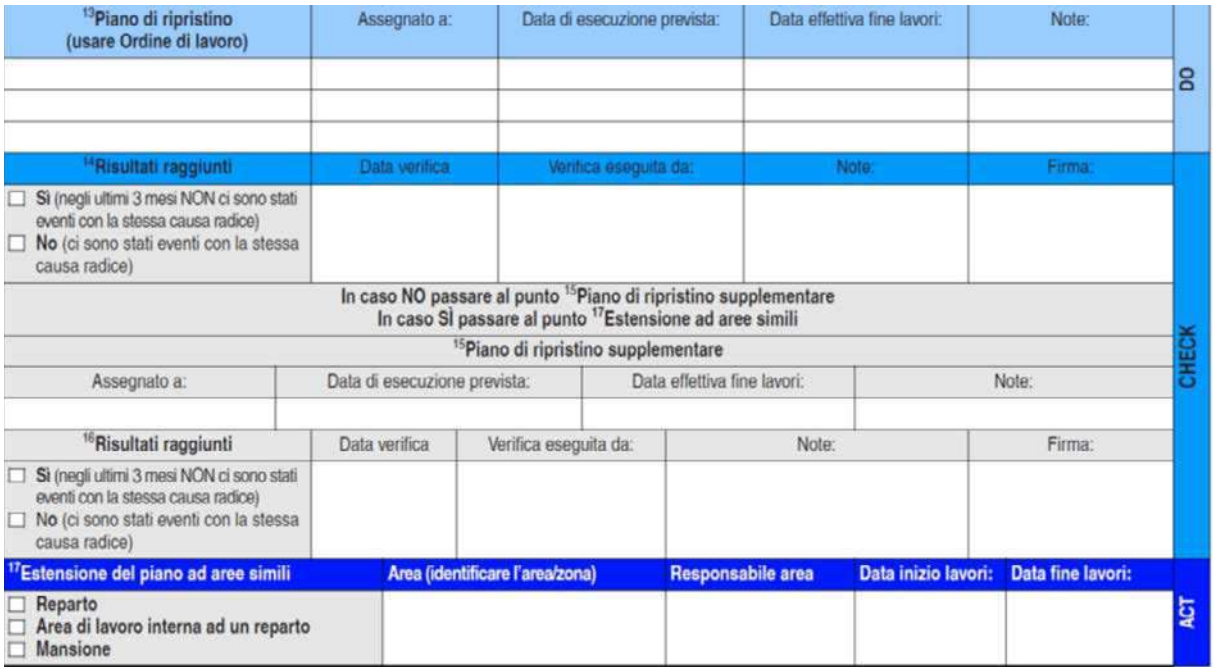
ESEMPIO 3: un'azienda tipografica ha deciso di aggiornare il processo di stampa, introducendo una nuova tecnologia.
Prima di procedere nell'investimento, l'ufficio acquisti in collaborazione con il SPP e l'ufficio Risorse Umane ha valutato, nell'ambito delle tecnologie offerte, quelle più idonee per assicurare che il cambiamento potesse essere affrontato da tutto il personale coinvolto nel migliore dei modi.
Pertanto, sono state condotte delle indagini riguardanti le competenze tecnologiche del personale, l'attitudine al cambiamento, la durata del periodo di addestramento necessario.
La nuova tecnologia individuata è stata introdotta gradualmente nella linea di stampaggio e sono stati definiti degli obiettivi di breve durata, allo scopo di analizzare e apportare

modifiche al nuovo processo per migliorarlo in base alle esigenze di produzione e all'esperienza di utilizzo da parte degli operatori.

ESEMPIO 4: in una media azienda metalmeccanica, in sede di audit di terza parte, è stata riscontrata una non conformità poiché si era verificato che il direttore di produzione e i manutentori avevano effettuato autonomamente la messa in linea tra due macchine diverse per migliorare l'efficienza del processo produttivo.
Per sanare la non conformità, la procedura è stata modificata prevedendo un apposito comitato che si riunisce all'occorrenza per gestire le proposte di modifica da tutti i punti di vista. Al comitato partecipano il dirigente delegato o la dirigente delegata, il/la RSPP, il direttore o la direttrice di produzione, il/la consulente per gli aspetti legali e l'RLS. All'occorrenza, è invitato anche il MC per gli aspetti di sua competenza. Il verbale della riunione è firmato da tutti i presenti e inviato al datore di lavoro per la sua approvazione.

ESEMPIO 5: al verificarsi di un infortunio, l'azienda si attiva immediatamente per individuare le cause radice che hanno generato l'evento. Per farlo, si avvale dello strumento S-EWO, come proposto al punto B.7 della UNI/TR 11542:2014.
Una volta individuata la causa radice, lo strumento S-EWO consente di capire quali azione correttive e/o preventive adottare al fine di evitare definitivamente il ripetersi dello stesso evento e di essere proattivi laddove si evidenzino situazioni potenzialmente simili.
Questa fase consente, quindi, di definire gli interventi necessari per rimuovere la causa radice dell'infortunio, di impostare le attività preliminari di miglioramento e di estendere le contromisure applicate e verificate, alle aree con la stessa tipologia di rischio, se presenti.
Nella figura 4 si riporta un estratto dello strumento S-EWO, specifico per la gestione del cambiamento.

FIGURA 4 - ESTRATTO DELLO STRUMENTO S-EWO



[13]Piano di ripristino (usare Ordine di lavoro)	Assegnato a:	Data di esecuzione prevista:	Data effettiva fine lavori:	Note:	
					DO
[14]Risultati raggiunti	Data verifica	Verifica eseguita da:	Note:	Firma:	CHECK
☐ Sì (negli ultimi 3 mesi NON ci sono stati eventi con la stessa causa radice) ☐ No (ci sono stati eventi con la stessa causa radice)					
In caso NO passare al punto [15]Piano di ripristino supplementare In caso SÌ passare al punto [17]Estensione ad aree simili					
[15]Piano di ripristino supplementare					
Assegnato a:	Data di esecuzione prevista:	Data effettiva fine lavori:	Note:		
[16]Risultati raggiunti	Data verifica	Verifica eseguita da:	Note:	Firma:	
☐ Sì (negli ultimi 3 mesi NON ci sono stati eventi con la stessa causa radice) ☐ No (ci sono stati eventi con la stessa causa radice)					
[17]Estensione del piano ad aree simili	Area (identificare l'area/zona)	Responsabile area	Data inizio lavori:	Data fine lavori:	ACT
☐ Reparto ☐ Area di lavoro interna ad un reparto ☐ Mansione					

Il piano di ripristino e miglioramento dovrebbe tenere conto almeno della tipologia delle contromisure, delle persone coinvolte e delle responsabilità dell'attuazione e delle aree in cui eventualmente poter estendere le contromisure.

ESEMPIO 6: l’adeguatezza dei piani di emergenza e delle procedure di gestione delle emergenze dovrebbe essere rivalutata alla luce della nuova valutazione dei rischi. A tale scopo la pianificazione della gestione delle emergenze è oggetto di riesame periodico per valutarne l'idoneità e l'efficacia. Per esempio, le modifiche al layout del luogo di lavoro, l’introduzione di materiali pericolosi, di nuovi impianti, ecc., possono influire sui percorsi di evacuazione di emergenza e di esodo.

ESEMPIO 7: prima dell'approvazione degli acquisti di macchinari o attrezzature il servizio di prevenzione e protezione andrebbe coinvolto per valutare gli elementi di pericolo sia in relazione alle caratteristiche intrinseche delle attrezzature acquistate sia in relazione all’ambiente e al contesto in cui le stesse saranno utilizzate.

8 APPROVVIGIONAMENTO

La norma UNI EN ISO 45001:2023 tratta il processo dell'approvvigionamento al punto 8.1.4, riferendosi a:

- l'approvvigionamento di prodotti e servizi, nell'ambito del punto 8.1.4.1;
- gli appalti, nell'ambito del punto 8.1.4.2;
- l'affidamento all'esterno (outsourcing), nell'ambito del punto 8.1.4.3.

Qui, per facilitare l'applicabilità del processo ed anche per comprenderne meglio le differenze nella gestione, si evidenzia che l'approvvigionamento si differenzia in:

- acquisto di beni;
- appalti;
- outsourcing.

Va detto preliminarmente che la norma non fornisce, per nessuna delle tre fattispecie, indicazioni o metodologie di dettaglio. Per questo motivo, nei punti 8.1, 8.2 e 8.3 si delineano alcuni tratti che li contraddistinguono.

8.1 Acquisto di beni

Si ritiene che per essere conforme ai requisiti della UNI EN ISO 45001:2023 sia sufficiente che l'organizzazione stabilisca un processo che assicuri la comunicazione tra l'ufficio acquisti, la funzione richiedente il bene e l'RSPP, che consenta di definire con puntualità le caratteristiche tecniche del bene, in particolare in occasione di nuovi beni.

Nei casi più complessi o in occasione di gare di appalto ricadenti o meno nell'ambito di applicazione del D.Lgs. 50/2016, può essere opportuno redigere un vero e proprio capitolato.

L'esigenza dal punto di vista della sicurezza è che il bene sia conforme, in termini di caratteristiche tecniche, a quanto previsto dal DVR, per essere poi utilizzato nella modalità e nelle condizioni previste dal DVR.

Tale esigenza a rigore opera per tutti i beni, ma è rilevante per:

a. materie prime con particolari caratteristiche, come le sostanze e miscele pericolose;
b. macchine o attrezzature di lavoro.

8.2 Appalti

Queste fattispecie necessitano di essere gestite ai sensi dell'art. 26 del D.Lgs. 81/2008 o anche del Titolo IV "Cantieri Temporanei o Mobili", per i casi ricadenti.

In questo caso, la norma non fornisce requisiti aggiuntivi rispetto alla legislazione vigente in Italia, che invece risulta essere più restrittiva.

Nell'ottica, comunque, di un'organizzazione che adotta un sistema di gestione per la SSL efficace, l'organizzazione dovrebbe definire un processo che delinei:

a. un'efficace comunicazione tra l'ufficio acquisti, la funzione aziendale richiedente il servizio e l'RSPP, al fine di definire con puntualità le caratteristiche del servizio stesso ed eventuali qualifiche specifiche dell'appaltatore e/o dei/delle loro dipendenti (autorizzazioni, licenze, ecc.);

b. una definizione di criteri di qualificazione dei fornitori; dovrebbe essere presente la documentazione per la verifica della idoneità tecnico professionale prevista dalla normativa vigente e integrarla, per i servizi che comportano rischi specifici (per esempio lavoro in quota, utilizzo di carrelli, ecc.), con altra documentazione attestante la formazione e l'addestramento del personale che effettua l'attività; eventualmente una lista di fornitori qualificati;

c. la redazione del DUVRI;

d. l'effettuazione di riunioni di coordinamento prima dell'effettivo inizio dell'attività e, se del caso, durante il suo svolgimento, con relativi verbali;

e. la vigilanza dell'effettiva adozione delle misure per il controllo dei rischi interferenziali;

f. le modalità di segnalazione degli incidenti e near miss da parte dell'appaltatore;

g. momenti di audit: un misto tra audit interno e di seconda parte, non solo per vigilare su quanto stabilito nel DUVRI (vedere lettere c. ed e.) ma anche per verificare se quanto concordato nel DUVRI sia corretto e sufficiente o comunque rispondente a quanto previsto o se, invece, il "contesto" dell'attività non sia cambiato, o ancora per trovare spunti di miglioramento del DUVRI stesso e/o del contratto d'appalto in generale.

8.3 Affidamento all'esterno (outsourcing)

La norma non definisce appieno questa fattispecie; peraltro, secondo l'uso corrente dei termini in italiano (e non solo), anche la fattispecie di cui al punto 8.2, gli appalti, rientra nel più generico termine di "outsourcing", essendo un particolare tipo di outsourcing: l'apparente distinzione fatta dalla UNI EN ISO 45001:2023 nei punti 8.1.4 e A.8.1.4 risulta macchinosa e fuorviante.

Né viene in soccorso la definizione di outsourcing presente nella UNI EN ISO 45001:2023 (comune a tutte le norme scritte secondo l'HLS) ma non più presente nella nuova HS[14].

BOX TERMINOLOGICO 5: AFFIDARE ALL'ESTERNO (OUTSOURCE, VERBO)

affidare all'esterno (outsource, verbo): Stipulare un accordo mediante il quale un'organizzazione esterna esegue parte di una funzione o di un processo dell'organizzazione.

Nota 1. Un'organizzazione esterna è fuori dal campo di applicazione del sistema di gestione, anche se la funzione o il processo affidato all'esterno ricade nel campo di applicazione stesso.

Nota 2. Il presente termine fa parte dei termini comuni e delle definizioni di base per le norme ISO di sistemi di gestione riportati nell'Appendice SL del Supplemento consolidato alla Parte 1 delle Direttive ISO/IEC.

[vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.29]

È importante evidenziare che, nell'accezione della UNI EN ISO 45001:2023 si parla di outsourcing quando un servizio proprio dell'azienda viene dato all'esterno e viene eseguito da un'altra organizzazione al di fuori dei luoghi di lavoro su cui l'organizzazione ha responsabilità giuridica.

14 La Harmonized Structure (HS) pubblicata nel 2021 ha sostituito la HLS.

Peraltro, al di fuori della terminologia utilizzata dalla UNI EN ISO 45001:2023, talvolta si parla di:

- "outsourcing interno", intendendo il caso in cui le attività svolte dall'organizzazione esterna si effettuano in tutto o in parte nei luoghi di lavoro di cui l'organizzazione committente ha la responsabilità giuridica, compresi eventuali cantieri di cui l'organizzazione è responsabile, e
- "outsourcing esterno", intendendo il caso in cui le attività dell'organizzazione esterna affidataria si svolgono in toto al di fuori dei luoghi di cui l'organizzazione committente ha responsabilità giuridica.

Al fine di individuare le principali caratteristiche dell'outsourcing, sono di seguito riportati i requisiti previsti dalla UNI EN ISO 45001:2023.

REQUISITO 1: *L'organizzazione deve stabilire, attuare e mantenere uno o più processi per tenere sotto controllo l'approvvigionamento di prodotti e servizi al fine di assicurare la conformità al proprio sistema di gestione per la SSL.* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 8.1.4.1]

REQUISITO 2: *L'organizzazione deve assicurare che le funzioni e i processi affidati all'esterno siano tenuti sotto controllo. L'organizzazione deve assicurare che i suoi accordi di affidamento all'esterno siano coerenti con i requisiti legali e altri requisiti e con il raggiungimento dei risultati attesi del sistema di gestione per la SSL. Il tipo e l'estensione del controllo da applicare a tali funzioni e processi devono essere definiti all'interno del sistema di gestione per la SSL. Nota: Il coordinamento con fornitori esterni può aiutare un'organizzazione a fronteggiare qualsiasi impatto che l'affidamento all'esterno ha sulle sue prestazioni in termini di SSL.* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 8.1.4.3]

Dalla lettura si evince come gli step necessari siano:

1. identificare e selezionare i processi affidati all'esterno (diversi da appalti ex art. 26 o Titolo IV del D.Lgs. 81/2008) ed identificare tra questi quelli che hanno un impatto sui risultati attesi del sistema di gestione per la SSL dell'organizzazione (vedere punto 8.3.1);
2. definire, in funzione dell'impatto, il tipo e l'estensione del controllo (vedere punto 8.3.2).

8.3.1 IDENTIFICARE E SELEZIONARE I PROCESSI

Fermo restando che i processi da considerare sono quelli che hanno un potenziale impatto (positivo e/o negativo) sui risultati previsti del sistema di gestione per la SSL, può essere utile distinguere tre casi.

CASO A: L'ORGANIZZAZIONE HA LA COMPETENZA E L'ABILITÀ DI ESEGUIRE IL PROCESSO, MA SCEGLIE DI AFFIDARLO ALL'ESTERNO

In questa situazione, i criteri di controllo del processo dovrebbero essere già stati definiti e possono essere tradotti in prescrizioni per il fornitore del processo affidato all'esterno, ove ritenuto opportuno.

ESEMPIO: gestione del magazzino delle materie prime (per esempio gli agenti chimici) e loro preparazione in contenitori più piccoli.
La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che si considerino gli impatti di tale processo nei confronti del sistema di gestione per la SSL dell'organizzazione, ma sarebbe opportuno che l'organizzazione committente prenda in considerazione (se possibile) anche impatti negativi sull'organizzazione affidataria e sulle proprie parti interessate, come, per esempio, il mancato rispetto di obblighi di legge (sia in materia di SSL sia in altri campi, quale quello ambientale), perché tali impatti negativi potrebbero nuocere all'immagine dell'organizzazione che affida il processo all'esterno.

CASO B: L'ORGANIZZAZIONE NON HA LA COMPETENZA PER ESEGUIRE IL PROCESSO E SCEGLIE DI AFFIDARLO ALL'ESTERNO

In questa situazione, l'organizzazione è tenuta ad assicurarsi che i controlli proposti dal fornitore del processo siano adeguati. In alcuni casi, può risultare necessario, in questa valutazione, coinvolgere esperti esterni.

> **ESEMPIO:** manutenzioni fatte all'esterno dell'azienda di dispositivi di sicurezza o macchinari. Questa fattispecie, nella legislazione italiana, sia che si parli di outsourcing interno o esterno, è disciplinata dall'art 18 comma 3 bis del D.Lgs. 81/2008, secondo cui il datore di lavoro e i/le dirigenti sono tenuti altresì a vigilare in ordine all'adempimento degli obblighi in capo a progettisti, fabbricanti, fornitori e installatori.
> Il disposto normativo, infatti, chiarisce come sia in capo all'organizzazione la verifica che le attività dei soggetti citati sia svolta in modo tale da non arrecare nocumento ai lavoratori e alle lavoratrici dell'organizzazione di cui sono a capo o che dirigono.
> Si tratta di un'attività non sempre agevole a cui, in funzione della particolarità e pericolosità, è necessario porre la massima attenzione.

CASO C: L'ORGANIZZAZIONE AFFIDA ALL'ESTERNO UN PROCESSO CHE VIENE A VALLE DEL PROPRIO PROCESSO PRODUTTIVO; PER ESEMPIO, IL TRASPORTO DEI BENI PRODOTTI

In questo caso non sono necessari controlli, agli effetti della conformità alla UNI EN ISO 45001: 2023, a meno che non si identifichino potenziali impatti sui risultati attesi del sistema di gestione per la SSL. Ovviamente, fanno eccezione i casi con implicazioni, contrattuali o di altro tipo, con potenziali impatti su requisiti di altre norme volontarie o su obblighi di legge.

> **ESEMPIO:** beni che richiedono il trasporto in ADR, inclusi i rifiuti, la cui gestione è comunque soggetta ad obblighi di legge.

8.3.2 DEFINIRE LE MODALITÀ CONTROLLO

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che *il tipo e l'estensione del controllo da applicare a tali funzioni e processi devono essere definiti all'interno del sistema di gestione per la SSL*. [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 8.1.4.3]

Il tipo indica la metodologia scelta per effettuare il controllo.

L'estensione indica l'identificazione e l'elencazione dei processi, fatta a cura del committente, che la affidataria necessita di tenere sotto controllo.

La UNI EN ISO 45001:2023 non fornisce indicazioni maggiori, se non qualche suggerimento al suo punto A.8.1.4.3.

ESEMPI DI METODI PER EFFETTUARE IL CONTROLLO DEL PROCESSO DELL'OUTSOURCER SONO:

a. definizione dei criteri di qualificazione dell'outsourcer;
b. definizione di una lista degli affidatari affidabili;
c. acquisizione di informazioni desunte della valutazione dei rischi dell'outsourcer (per la parte rilevante ai fini del servizio in outsourcing);
d. validazione della procedura di erogazione del servizio, o, più in generale, di realizzazione del processo;
e. verifica della competenza delle persone coinvolte (soprattutto per attività che comportano rischi specifici, quali quelli chimico, cancerogeno, guida di un carrello, ecc.);
f. audit di seconda parte;

g. definizione di regole per la SSL già a livello contrattuale, come, per esempio, comunicazione dei rischi del committente che generano impatto sui lavoratori e sulle lavoratrici e sui processi dell'outsourcer;

h. definizione di sanzioni disciplinari a livello contrattuale per violazione delle regole.

Ogni organizzazione può valutare quali metodi di controllo applicare, in funzione del potenziale impatto del servizio reso in outsourcing sui risultati attesi del sistema di gestione per la SSL, quindi sulle prestazioni in termini di SSL e, in generale, sugli aspetti riguardanti la SSL.

Approccio in ottica risk based thinking

Alla definizione dei metodi di controllo appropriati per le diverse tipologie di outsourcing, ci si può arrivare attraverso un approccio in ottica di risk based thinking.

L'affidamento all'esterno dovrebbe essere gestito con un approccio basato sul risk management: sarebbe auspicabile una valutazione dei potenziali impatti positivi e negativi dell'affidamento all'esterno dei servizi, inclusi quelli resi all'interno dei siti dell'organizzazione, quali i cantieri.

È evidente che la valutazione dovrebbe tenere conto primariamente del fatto che si tratti di "semplice" outsourcing oppure di appalto nell'ambito di un cantiere temporaneo o mobile.

In quest'ultima ipotesi, infatti, le casistiche possono essere diverse.

ESEMPI non esaustivi sono:

- cantiere per la costruzione di una nuova sede: l'organizzazione risulta committente di un'altra, affidataria del contratto d'appalto;
- cantiere per la costruzione di una nuova sede in proprio: l'organizzazione risulta sia committente sia affidataria del contratto d'appalto interno e presumibilmente subappalta parte dei lavori a terzi;
- l'organizzazione è affidataria dell'appalto da parte di un committente terzo: potrebbe effettuare tutti i lavori in proprio o subappaltarne delle parti.

Un elenco non esaustivo di aspetti per i quali si potrebbero avere impatti sia positivi, sia negativi è dato nella UNI 11865:2022:

1. *Affidabilità e fiducia delle parti interessate sull'adeguatezza della gestione dei rischi correlati alle loro esigenze ed aspettative*
   - *Immagine e reputazione dell'organizzazione*
   - *Successo durevole dell'organizzazione*
   - *Sostenibilità di processi, prodotti e servizi*
   - *Costi legati ad eventuali controversie*
   - *Costi legati ad eventuali incidenti*
   - *Permessi per ampliamenti, nuove installazioni e attività operative*
   - *Fiducia degli investitori nel business dell'organizzazione*
   - *Prestazioni e/o produttività dei lavoratori*
   - *Riduzione premi assicurativi*
   - *Soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate*
   - *Capacità di conquistare quote di mercato (vantaggio competitivo)*

2. *Obblighi da rispettare (requisiti legali e altri requisiti) per processi, ambiente di lavoro, prodotti e servizi:*
   - *Controllo del rispetto dei requisiti legali e degli altri requisiti sottoscritti*
   - *Capacità di adottare un modello organizzativo di gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001*
   - *Costi legati ad eventuali infrazioni*
   - *Permessi per lo sviluppo e l'operatività delle attività*
3. *Capacità di incidere sulla continuità operativa e sui costi correlati a interruzioni, attraverso:*
   - *Preparazione e risposta alle emergenze*
   - *Governo della tecnologia per la produzione e per i servizi di supporto (es.: ICT)*

[vedere UNI 11865:2022, prospetto B.2]

Per quanto l'elenco abbia caratteristiche di natura generale, non direttamente riconducibili all'ambito di SSL, occorre considerare comunque che ciò che si fa ai fini del miglioramento della SSL (o del sistema di gestione per la SSL) inevitabilmente può incidere (positivamente e/o negativamente) nell'ambito di tutte le altre discipline che l'organizzazione gestisce, anche senza l'adozione di specifiche norme ISO sui sistemi di gestione.

I suggerimenti indicati aiutano indirettamente ad una corretta applicazione della UNI EN ISO 45001:2023, contribuendo a fare dell'organizzazione un soggetto affidabile e teso verso l'eccellenza delle prestazioni a 360°.

9 INFORMAZIONI DOCUMENTATE

Il tema ed il requisito 7.5 relativo alle “informazioni documentate” rappresenta un punto della UNI EN ISO 45001:2023, sostanzialmente rivisto sin dalla definizione della struttura di alto livello proposta dalla ISO nella scrittura di norme sui sistemi di gestione.

Nei fatti, si è passati dai termini "documento" e "documentazione" al termine "informazioni documentate"; posto che la definizione di “documento” è una definizione storica tuttora valida, se si confrontano le due definizioni si evidenzia chiaramente che le “informazioni documentate” rappresentano uno o più documenti o registrazioni che devono essere tenuti sotto controllo e mantenuti da parte di un'organizzazione.

> **ESEMPIO:** un'informazione contenuta in un software gestionale dove vengono mantenute la possibilità di controllarne l’origine o la possibilità di modificarla (attraverso la profilazione degli utenti) rappresenta un'informazione documentata.

Nell’ambito dei sistemi di gestione, nel corso degli anni, è profondamente cambiato l’uso che si fa delle procedure: si è passati dalle prime norme ISO sulla qualità, dove un buon sistema di gestione era direttamente proporzionale alla numerosità di procedure, manuali e carta prodotti e gestiti, alla UNI EN ISO 9001:2000, che ha rappresentato un'inversione di tendenza, sdoganando formalmente e positivamente i documenti elettronici, fino ad arrivare alla BS OHSAS 18001:2007, in cui la norma prevedeva che la documentazione prodotta nel sistema fosse al minimo, per rendere funzionale e funzionante il sistema di gestione stesso. L’HLS ha introdotto il concetto molto ampio di "informazioni documentate", per dare evidenza dell’attuazione del proprio sistema di gestione.

BOX TERMINOLOGICO 6: INFORMAZIONI DOCUMENTATE

informazioni documentate: Informazioni che devono essere tenute sotto controllo e mantenute da parte di un'organizzazione e il mezzo che le contiene.

Nota 1. Le informazioni documentate possono essere in qualsiasi formato, su qualsiasi mezzo e provenire da qualsiasi fonte.

Nota 2. Le informazioni documentate possono riferirsi a:

a) il sistema di gestione, compresi i relativi processi;

b) informazioni prodotte per il funzionamento dell'organizzazione;

c) evidenza di risultati conseguiti (registrazioni).

[vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.24]

L’Appendice A della UNI EN ISO 45001:2023 fornisce chiarimenti sul concetto di "informazioni documentate", precisando, al punto A.3 f), che:

- *“informazioni documentate” è utilizzato per includere sia documenti sia registrazioni;*
- *l'espressione "conservare le informazioni documentate quale evidenza di ..." indica le registrazioni, è intesa a definire il tipo di registrazioni che è necessario conservare per soddisfare i requisiti della UNI EN ISO 45001:2023, non significa che le informazioni conservate potranno soddisfare le esigenze previste dai requisiti legali, per le quali occorre riferirsi a quanto richiesto dalla legislazione applicabile;*
- *l'espressione "deve essere mantenuta come informazione documentata" indica i documenti, incluse le procedure.*

Una caratteristica delle informazioni documentate che consistono nelle registrazioni è che, generalmente, non richiedono un controllo di revisione, essendo la rappresentazione di una specifica situazione in un determinato momento.

ESEMPI:

- una relazione di misura del rumore presente in un ambiente di lavoro;
- il rapporto di taratura di uno strumento.

Al punto A.7.5, l'Appendice A della UNI EN ISO 45001:2023 chiarisce inoltre che *è importante mantenere la complessità delle informazioni documentate al livello minimo possibile per assicurare allo stesso tempo efficacia, efficienza e semplicità. Ciò include le informazioni documentate relative alla pianificazione per soddisfare i requisiti legali e altri requisiti e sulle valutazioni dell'efficacia di tali azioni. Le azioni descritte nel punto 7.5.3 mirano in particolare a prevenire l'uso involontario di informazioni documentate obsolete. Esempi di informazioni riservate includono le informazioni personali e mediche.*

Tutto questo ragionamento, che potrebbe portare l'organizzazione a produrre un sistema abbastanza complesso ed articolato, serve a chiarire che la norma richiede un "sistema di gestione documentato" e non un "sistema di documenti". Tale concetto è peraltro valido per qualsiasi norma di sistema di gestione basato su HLS/HS di qualsiasi disciplina.

Per chiarire come applicare i requisiti relativi alle informazioni documentate, la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che *il sistema di gestione per la SSL dell'organizzazione deve comprendere:*

a. *le informazioni documentate richieste dal presente documento;*
b. *le informazioni documentate che l'organizzazione determina necessarie per l'efficacia del sistema di gestione per la SSL;*

Nota L'estensione delle informazioni documentate del sistema di gestione per la SSL può variare da un'organizzazione all'altra, in base a:

- *la dimensione dell'organizzazione e il suo tipo di attività, processi, prodotti e servizi;*
- *l'esigenza di dimostrare il soddisfacimento dei requisiti legali e degli altri requisiti;*
- *la complessità dei processi e delle loro interazioni;*
- *la competenza dei lavoratori.*

[vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 7.5.1]

Ciò significa che, oltre a quando espressamente richiesto dalla norma come informazioni documentate e puntualmente richiamato all'interno di ogni suo specifico punto, la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione gestisca tutti gli altri documenti richiesti per legge o per disposizioni degli enti di controllo e tutti quei documenti ritenuti necessari dall'organizzazione stessa per assicurare l'efficacia del sistema di gestione per la SSL, così come di qualsiasi altro sistema di gestione.

In merito al requisito riportato al punto 7.5.1 a) della UNI EN ISO 45001:2023, i punti della norma, in cui sono richieste informazioni documentate, sono:

- *4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la SSL*
- *5.2 Politica per la SSL*
- *5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione*

- *6.1.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità - Generalità**
  dove (*) indica che le informazioni documentate sono richieste nella misura necessaria a ritenere che i processi siano stati effettuati come pianificato.
- *6.1.2.2 Valutazione dei rischi per la SSL e altri rischi per il sistema di gestione per la SSL*
- *6.1.3 Determinazione dei requisiti legali e altri requisiti*
- *6.2.2 Pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi per la SSL*
- *7.2 Competenza*
- *7.4.1 Comunicazione – Generalità*
- *8.1.1 Pianificazione e controllo operativi - Generalità**
  dove (*) indica che le informazioni documentate sono richieste nella misura necessaria a ritenere che i processi siano stati effettuati come pianificato.
- *8.2 Preparazione e risposta alle emergenze*
- *9.1.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione delle prestazioni - Generalità*
- *9.1.2 Valutazione della conformità*
- *9.2.2 Programma di audit interno*
- *9.3 Riesame di direzione*
- *10.2 Incidenti, non conformità e azioni correttive*
- *10.3 Miglioramento continuo*

[vedere UNI EN ISO 45001:2023]

Rimane in capo all'organizzazione definire quali altre informazioni documentate produrre, oltre a quelle richieste espressamente dalla UNI EN ISO 45001:2023 e dalle leggi, per soddisfare il punto 7.5.1 b) della UNI EN ISO 45001:2023, e quale sia il grado di dettaglio richiesto.

Oltre a tener conto, come suggerito dalla nota al punto 7.5.1 della UNI EN ISO 45001:2023, della dimensione dell'organizzazione e del tipo di attività, della complessità dei processi e delle loro interazioni, della competenza di lavoratori e lavoratrici, le domande da porsi potrebbero essere sostanzialmente due:

1. quali impatti negativi si potrebbero generare, in una certa area o per un determinato processo o per una determinata attività, per la mancanza di una procedura, un'istruzione, una registrazione o un loro scarso grado di dettaglio?
2. quali impatti positivi si potrebbero generare, in una certa area o per un determinato processo o per una determinata attività, inserendo una nuova procedura, un'istruzione, una registrazione o migliorando il grado di dettaglio di quelle esistenti?

Il grado di dettaglio può essere un punto critico da valutare con la massima attenzione; in generale, le specifiche, le procedure, le istruzioni di lavoro, i documenti di valutazione dei rischi, quelli che contengono anche le azioni per affrontare tali rischi dovrebbero contenere quanto basta per essere efficaci ed efficienti nel raggiungere gli obiettivi e nell'ottemperare ad obblighi di legge e ad altri obblighi sottoscritti. In teoria, i predetti documenti dovrebbero contenere non una frase in più né una in meno di quanto necessario: mentre il meno non consentirebbe il raggiungimento degli obiettivi del documento stesso, l'essere troppo prolisso potrebbe comportare il rendere inutile il documento, in quanto non di facile e pronto utilizzo.

Per quanto riguarda le registrazioni, è importante che il grado di dettaglio sia prima di tutto in linea con quanto richiesto da eventuali obblighi di legge e da altri obblighi sottoscritti dall'organizzazione; qualsiasi altra registrazione o diverso grado di dettaglio che vada aldilà di tali obblighi dovrebbe essere deciso in base ad una attenta valutazione tra i costi necessari a realizzare tali registrazioni e i potenziali benefici che si avrebbero dall'avere tali registrazioni più o meno dettagliate.

In generale, soprattutto nelle piccole e medie imprese, è opportuno evitare la proliferazione di documenti e registrazioni anche in termini di complessità.

È bene precisare, inoltre che la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che *per tenere sotto controllo le informazioni documentate, l'organizzazione deve intraprendere le seguenti attività, per quanto applicabile: [...] conservazione ed eliminazione*.

[vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 7.5.3]

L'attività "conservazione ed eliminazione" (in inglese "*retention and disposition*") non va interpretata nel senso che sia obbligatorio prevedere, prima o poi, la distruzione dei documenti non più utilizzati.

9.1 Le regole operative tra protocolli ex D.Lgs. 231/2001 e procedure di sistema

Un importante ambito di confronto tra i sistemi di gestione e i modelli di organizzazione e gestione riguarda i cosiddetti "protocolli" (secondo quanto previsto in applicazione del D.Lgs. 231/2001) e le informazioni documentate (secondo quanto previsto dai sistemi di gestione e dalla HLS), al cui riguardo val la pena riflettere per valutare se l'evoluzione verso un sistema di gestione documentato vada veramente incontro all'esigenza dei modelli di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001, in particolare quando parliamo di reati colposi. È veramente possibile valutare e, soprattutto, dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia di attuazione di un modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001 che non si basi su documentazione vera e propria, così come ammesso dalle nuove norme ISO di riferimento (UNI EN ISO 45001:2023 e UNI EN ISO 14001:2015)? Si tratta di un quesito rilevante di cui gli addetti ai lavori che si occupano di D.Lgs. 231/2001 devono tenere conto. Fermo restando quanto previsto dall'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 (ove il comma 2 prevede espressamente "idonei sistemi di registrazione") in merito alla "presunzione di conformità" dei Modelli ex D.Lgs. 231/2001 in tema di reati antinfortunistici nel caso di sviluppo e attuazione di un sistema di gestione conforme alle Linee Guida UNI INAIL e alla norma BS OHSAS 18001:2007 (elemento questo che sarà poi oggetto di valutazione da parte di un giudice in caso di contestazione di un reato), rimane da capire se i principi di adeguatezza ed effettività possano essere immediatamente ed automaticamente considerati validi nel caso di sviluppo ed attuazione di sistemi di gestione conformi alla norma UNI EN ISO 45001:2023. La risposta è molto semplice e si rende evidente dalla seguente analisi:

- i protocolli in applicazione del D.Lgs. 231/2001 e tutto l'architrave di regole formalizzate ai fini del D.Lgs. 231/2001 devono essere categoricamente formalizzati, documentati, condivisi, facilmente dimostrabili ed esibiti ove richiesto in sede giudiziale. Se si usano i sistemi di gestione volontari basati sulle norme ISO a supporto dei modelli di organizzazione e gestione, le procedure e le regole devono essere necessariamente formalizzate e documentate e non è possibile utilizzare la prerogativa prevista dalle norme ISO di operare anche in assenza di procedure documentate purché il sistema sia efficace;

- i protocolli ex D.Lgs. 231/2001 e le informazioni documentate delle norme ISO, che si possono chiamare per semplicità e sintesi "procedure di sistema", non sempre sono allineati. Per esempio, il processo della "sorveglianza sanitaria" dell'art. 30 del

D.Lgs. 81/2008 non è espressamente richiamato nelle procedure di sistema della UNI EN ISO 45001:2023, ancorché nei fatti spesso presente. Analogo ragionamento si potrebbe fare su altri elementi indispensabili per i protocolli ex D.Lgs. 231/2001 come, per esempio, la compartimentazione dei ruoli, la definizione di poteri di spesa correlati al ruolo ricoperto per garantire un'adeguata gestione del processo, ove vi sia il rischio di commissione dei reati relativi alla SSL. Questi sono elementi indispensabili per la valutazione dell'adeguatezza e, a valle, dell'effettività del modello di organizzazione e gestione dell'Ente[15]. Anche in questo caso, l'utilizzo delle procedure di sistema delle norme ISO usate a supporto dei modelli di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001 deve passare da un indispensabile esame critico che permetta di integrare le procedure stesse con gli elementi previsti per i protocolli ex D.Lgs. 231/2001;

- le norme ISO[16] al punto 6.1.3 "Determinazione dei requisiti legali e altri requisiti" richiedono di prendere in considerazione tutta la legislazione cogente e le norme volontarie rilevanti per l'organizzazione, secondo quanto emerso dall'analisi del contesto inziale. Il D.Lgs. 231/2001, nel caso dei reati colposi, identifica e delimita chiaramente gli ambiti legislativi applicabili. I campi di applicazione delle leggi di riferimento potrebbero essere disallineati. Quindi, laddove si vogliano usare i sistemi di gestione basati sulle norme ISO per presidiare i processi sensibili la commissione del reato, l'Ente deve fare lo sforzo di operare una ricognizione per assicurarsi che tutti gli ambiti di applicabilità del ex D.Lgs. 231/2001 siano stati contemplati e viceversa.

  ESEMPIO: gli infortuni non gravi sono oggetto del campo di applicazione della UNI EN ISO 45001:2023 ma non rientrano nel campo di applicazione del D.Lgs. 231/2001.

Si può quindi affermare che così come non è coerente, come a volte si riscontra negli Enti, creare un sistema di protocolli a supporto del D.Lgs. 231/2001 paralleli, a volte addirittura contraddittori, rispetto alle procedure a supporto dei sistemi di gestione ISO, è altrettanto vero che, per avere un sistema di gestione aziendale integrato ISO/231, è indispensabile passare attraverso una fase ricognitiva e di integrazione delle rispettive procedure/protocolli per ricomprenderne entrambi i campi di applicazione in modo sinergico al fine di rispondere alle rispettive esigenze e finalità.

15 Ai sensi del D.Lgs 231/01 il termine ente si riferisce a quelle organizzazioni che rientrano nel campo di applicazione del D.Lgs 231/01.

16 Redatte sulla base dell'HLS.


350
270
200
Detailed information of changing
Subdivision 1

10 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il punto 9 della UNI EN ISO 45001:2023 tratta i requisiti relativi alla valutazione delle prestazioni del sistema di gestione per la SSL, articolati secondo la sequenza:

- *monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione delle prestazioni;*
- *valutazione della conformità;*
- *audit interno;*
- *riesame della direzione*.

Decisamente più strutturato rispetto alla BS OHSAS 18001:2007, è richiesto all'organizzazione di impostare il processo in modo molto più articolato, arricchendo le fasi secondo la sequenza del **monitorare => misurare => analizzare => valutare**.

Avere già previsto l'inversione della fase di monitoraggio, che adesso è precedente a quella della misurazione, cambia la lettura del sistema di gestione e del processo di controllo delle prestazioni.

Nella routine quotidiana, quindi, l'organizzazione decide, in relazione ai propri rischi o in base agli obiettivi che intende conseguire, cosa è necessario monitorare, in che modo deve farlo, quali sono gli indicatori idonei, con quali tempistiche e con quali metodi.

Al monitoraggio dovrebbe necessariamente essere associata la misurazione; la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione assicuri apparecchiature di monitoraggio e di misurazione validate.

La UNI EN ISO 45001:2023 introduce i concetti di adeguatezza, idoneità ed efficacia, termini che caratterizzano il suo punto 9.3 "riesame della direzione". La norma richiede che l'organizzazione, nel valutare le proprie prestazioni in termini di SSL, attui e governi processi misurabili, per dare prova che i risultati conseguiti, in termini di prevenzione dei rischi, sono il risultato di procedure che funzionano, dell'adeguata attribuzione di ruoli e responsabilità e del corretto flusso delle informazioni documentate.

Ciò significa che l'organizzazione si assume la totale responsabilità delle modalità e periodicità dei monitoraggi e delle misurazioni.

La valutazione delle prestazioni rientra tra i processi più importanti della gestione della SSL, cui dedicare adeguate risorse di natura tecnica, umana ed economica.

Al fine di fornire un'analisi quanto più esaustiva del processo, si considerano singolarmente gli step necessari, di seguito riportati:

1. cosa monitorare e misurare (vedere punto 10.1);
2. come e quando monitorare e misurare, includendone metodi, criteri e relativa periodicità (vedere punto 10.2);
3. come analizzare e valutare le prestazioni del sistema di gestione per la SSL, includendone metodi, criteri e, ove necessario, appropriati indicatori (vedere punto 10.3).

10.1 Cosa monitorare e misurare

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che ciò che deve essere monitorato e misurato attiene agli elementi che sono in grado di fornire informazioni sull'efficacia del sistema di gestione per la SSL.

La scelta del «cosa» deve essere fatta in relazione a:

- attività relative a pericoli, rischi e opportunità identificati;
- efficacia dei controlli operativi relativi a queste attività;
- misura del soddisfacimento della conformità ai requisiti legali ed altri requisiti;
- progressi rispetto agli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione per la SSL.

È chiaro che il monitoraggio delle prestazioni dovrebbe riguardare, nel senso più ampio, non solo il monitoraggio della singola attività, ma l'intero sistema di gestione per la SSL. In tal senso, infatti dovrebbe essere effettuato relativamente a:

- rispetto della politica e/o livello di attuazione della stessa;
- adesione e rispetto di codici comportamentali o di codici di condotta;
- rispetto di accordi sindacali o aziendali interni.

10.2 Come e quando monitorare e misurare

Nonostante l'ampliamento degli ambiti oggetto di monitoraggio e misurazione, la UNI EN ISO 45001:2023 non definisce indicazioni circa i metodi da utilizzare, per monitorare i diversi processi e misurarne le prestazioni, ma qualifica tali metodi attraverso gli esiti cui hanno condotto il sistema di gestione per la SSL.

Pertanto, non esiste un unico metodo, ma più metodi idonei, identificati dall'organizzazione, che possono permettere di raggiungere i risultati definiti nell'ambito del sistema di gestione per la SSL.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione definisca i criteri attraverso cui misurare le proprie prestazioni in termini di SSL. Da qui il ragionamento e la scelta degli indicatori, che dovrebbero essere adeguati a fornire una misura della prestazione quanto più veritiera e realistica.

A tale scopo, la norma prevede implicitamente due tipologie di indicatori:

- indicatori di avanzamento rispetto agli obiettivi (o indicatori intermedi);
- indicatori di misurazione delle prestazioni del sistema di gestione per la SSL.

ESEMPIO 1: un indicatore che riguarda il livello di rumorosità raggiunto a valle di un intervento di miglioramento è un indicatore dello stato di avanzamento degli obiettivi; esso cessa di essere monitorato nel momento in cui l'obiettivo viene raggiunto.

ESEMPIO 2: gli indici di frequenza e gravità degli infortuni sono tipici indicatori di performance che vengono monitorati anno dopo anno e magari confrontati con aziende analoghe, per tenere sotto controllo l'efficacia del sistema nella sua interezza.

Nell'individuazione degli indicatori, si dovrebbe tenere conto delle informazioni minime necessarie.

ESEMPI:

- aspetto generico di salute e sicurezza (per esempio rumore, infortuni, assenze, ecc.);
- elemento da monitorare/misurare (per esempio Leq, numero di infortuni, giorni di assenza, ecc.);
- unità di misura;

- frequenza;
- scadenza (data entro la quale effettuare il monitoraggio/misurazione);
- responsabilità di effettuazione.

Infine, nella valutazione delle prestazioni la UNI EN ISO 45001:2023 richiede di garantire attendibilità e validità delle misure, e pertanto a tal fine richiede all'organizzazione di verificare, tarare e validare gli strumenti di misura utilizzati.

Inoltre, l'organizzazione dovrebbe verificare che il programma di manutenzione e validazione sia appropriato per ogni singola apparecchiatura e che venga sistematicamente rispettato.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione conservi appropriate informazioni documentate, ad esempio attraverso la compilazione in registri, quali quello delle manutenzioni/validazioni periodiche, dei risultati delle suddette attività.

10.3 Come analizzare e valutare le prestazioni del sistema di gestione per la SSL

Nella determinazione degli indicatori, è opportuno tenere a mente che in questa fase si tratta di individuare indicatori di performance, concepiti al fine di verificare l'efficacia del sistema nel suo complesso.

Si tratta in sostanza non solo di indicatori di prestazione, ma anche di indicatori che misurano le prestazioni del sistema di gestione per la SSL più in generale, fra cui i seguenti esempi.

ESEMPIO 1: **Indicatori di impegno**: impegno profuso dall'azienda (vertici in particolare); partecipanti alla riunione di riesame.

ESEMPIO 2: **Indicatori di controllo**: capacità del sistema di gestione per la SSL di fornire indicazioni tempestive per prevenire emergenze o incidenti; efficacia delle prove di evacuazione/emergenza.

ESEMPIO 3: **Indicatori di reattività**: capacità del sistema di gestione per la SSL di rispondere tempestivamente o quanto prima, per esempio, ad una modifica legislativa.

ESEMPIO 4: **Indicatori economici**: misurare costi e benefici del Sistema; ROI e ROP, Budget assegnato a SSL rispetto a Budget assegnato a ricerche di mercato, infrastrutture, capitalizzazioni, investimenti.

ESEMPIO 5: **Indicatori di consenso**: capacità del sistema di gestione per la SSL di creare consenso, partecipazione e coinvolgimento delle parti interessate.

Nello spirito dei sistemi di gestione, valutare le prestazioni di sicurezza significa, in sintesi:

- scegliere indicatori qualitativi e quantitativi che siano rappresentativi dell'andamento del "processo sicurezza", in termini sia di capacità di conseguirne gli obiettivi, sia di risultati che si stanno raggiungendo; per questo si dovrebbero scegliere indicatori sia proattivi (anticipatori - preventivi), sia reattivi (posticipati, cioè basati sugli eventi che si sono verificati e sul danno);
- tenere sotto controllo nel tempo l'andamento di tali indicatori;
- rendere sistemici gli esiti di tali monitoraggi in modo da verificare l'idoneità delle procedure adottate e pianificare eventuali modifiche.

ESEMPI di **indicatori proattivi** sono:

- il numero di verifiche periodiche di rispondenza alle leggi con check list a indici;
- il numero di verifiche periodiche di effettivo apprendimento con interviste pianificate a campione;
- il numero di osservazioni periodiche di comportamenti degli operatori, anche da parte di soggetti esterni all'azienda;
- il numero di interviste periodiche al personale sui temi di SSL elaborate con indicatori numerici;
- il numero di ispezioni periodiche sull'uso corretto dei DPI elaborate con un indice numerico;
- il numero di ispezioni periodiche sulle macchine;
- esiti dei monitoraggi periodici di inquinanti aerodispersi;
- numero di ore di training on the job (informazione e addestramento);
- numero di persone coinvolte in attività di miglioramento della gestione per la salute e sicurezza;
- partecipazione a progetti e iniziative di miglioramento per la salute e sicurezza, interni ed esterni (espressi in numero);
- suggerimenti e proposte di miglioramento per la salute e sicurezza avanzate dai/dalle dipendenti (espressi in numero);
- riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative per la salute e sicurezza (espressi in numero);
- partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale) sui temi della salute e sicurezza (espressi in numero);
- più in generale tutto ciò che concerne la verifica della corretta attuazione delle misure di prevenzione e protezione.

ESEMPI di **indicatori reattivi** riguardano:

- infortuni, medicazioni, near miss, situazioni pericolose e comportamenti insicuri (numero, tipologia, frequenza, gravità);
- numero di malattie professionali denunciate/riconosciute;
- tempo dedicato al recupero di ore perse per infortunio;
- numero di guasti e fermi macchina;
- numero di manutenzioni straordinarie;
- numero di emergenze ambientali.

In dettaglio per esempio:

- numero, frequenza e gravità degli infortuni;
- numero, tipologia e conseguenze di casi di malattie professionali;
- numero, frequenza e gravità potenziale degli incidenti senza infortuni;
- numero, frequenza e gravità degli quasi incidenti;
- numero, frequenza e gravità degli incendi;
- numero e gravità degli sversamenti e delle fughe di sostanze pericolose;
- numero, frequenza e gravità delle non conformità.

In ultimo, per esempio:

- entità dei costi sostenuti per la salute e sicurezza (costi della sicurezza);
- entità dei costi derivanti da carenze in termini di salute e sicurezza (costi della non sicurezza);
- risparmi ottenuti e costi evitati per effetto delle azioni di miglioramento delle prestazioni in termini di salute e sicurezza;
- risparmi e costi evitati derivanti per effetto delle azioni di miglioramento delle prestazioni per la sicurezza della collettività e di quelle ambientali.

Il monitoraggio delle prestazioni di sistema di gestione per la SSL, che sia gestito tramite manuale o tramite procedura specifica, dovrebbe quindi essere condotto mediante la chiara indicazione di un obiettivo coerente con la realtà aziendale e con la verifica del grado di raggiungimento di tale obiettivo.

10.3.1 RIESAME PERIODICO DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Gli indicatori di performance possono subire variazioni nel tempo, pertanto necessitano di un riesame periodico in merito alla loro adeguatezza.

Gli indicatori di performance evidenziano quanto sia matura la cultura della sicurezza aziendale e sono di fondamentale importanza per registrare ed analizzare la funzionalità del sistema di gestione e quindi favorire il processo decisionale per intervenire sugli aspetti del sistema di gestione a tutela dei lavoratori e delle lavoratrici. Più un sistema di gestione è maturo e funzionale e più sarà reattivo, rispondendo con efficacia ed efficienza, per risolvere un'anomalia.

Nel caso di anomalie, quali sono gli indicatori che possono essere presi in esame e con quale frequenza?

Fra gli indicatori di performance correlati si indicano:

- le anomalie aperte;
- i piani di azione collegati;
- i tempi di chiusura/risoluzione dell’anomalia.

Gli aspetti da analizzare possono essere:

- il numero di anomalie aperte;
- quali e quante hanno comportato l’attuazione di un piano di azione per risolvere la causa, ad esempio DPI nuovi, metodologie di lavoro nuove;
- quale è stato il tempo di reazione, cioè dopo quanto tempo è stata presa in carico;
- in quanto tempo è stata chiusa l’anomalia;
- il rapporto anomalie aperte/chiuse.

Occorre stabilire la frequenza dei controlli circa le segnalazioni delle anomalie, dei piani di azione e dei tempi di chiusura (ad esempio a fine mese, ogni 15 giorni, annualmente) per avere certezza che gli indicatori individuati comportino la risoluzione dell’anomalia.

Ultima verifica è accertarsi che, chiusa l’anomalia, non ci siano segnalazioni che riconducano alla stessa o collegate alla gestione della stessa (previsto al punto 8.1.3 "Gestione del cambiamento" della UNI EN ISO 45001:2023).


12%
30%
28%
28%
SALES DATA

11 MIGLIORAMENTO

Nel processo del miglioramento la UNI EN ISO 45001:2023 considera:

- incidenti, non conformità e azioni correttive;
- miglioramento continuo.

L'aspetto più rilevante riguarda di certo la gestione di incidenti e non conformità che assumono una connotazione positiva nella gestione del sistema, oltre che rappresentare una modalità operativa con una forte valenza prevenzionale.

È bene ricordare che:

- nella definizione di "incidente" (punto 3.35) rientrano anche quelli che non causano lesioni e malattie ma hanno il potenziale per farlo: *mancati infortuni, near-miss, near-hit o close call* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.25, nota 2];
- *sebbene possano esserci una o più non conformità correlate ad un incidente, un incidente può verificarsi anche in assenza di non conformità* [vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 3.25, nota 3].

L'attività di indagine degli incidenti e delle non conformità è una attività sostanziale per il sistema di gestione per la SSL, in quanto fornisce indicazioni importanti che consentono di individuare e definire azioni che ne prevengono la ripetizione nonché di identificare opportunità di miglioramento.

Inoltre, tale strumento può facilitare ed aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici fornendo così un fattivo contributo in materia di SSL.

Di fatto, la gestione di incidenti e non conformità può avvenire mediante uno stesso processo, in quanto elementi che, seppur differenti, vengono trattati con la stessa logica.

La UNI EN ISO 45001:2023 richiede che l'organizzazione definisca efficaci modalità per identificare, indagare ed analizzare incidenti e non conformità; obiettivo di questi processi è quello avere a disposizione un approccio integrato e sistemico per affrontare le cause radice degli eventi incidentali.

Il livello di accuratezza e attenzione nell'indagine dovrebbe basarsi sulla potenziale gravità delle conseguenze; comunque l'organizzazione dovrebbe dotarsi di un registro ove annotare tutti gli eventi incidentali, anche quelli poco rilevanti, con la descrizione ed analisi dell'accaduto.

Inoltre, l'organizzazione dovrebbe definire risorse appropriate nell'effettuare indagini tenendo in considerazione la frequenza e le potenziali conseguenze degli eventi. L'organizzazione, nell'individuare le figure preposte all'indagine degli incidenti e delle non conformità, dovrebbe assicurarsi che le medesime siano competenti in tale attività.

Nel definire i processi sopra riportati, l'organizzazione dovrebbe tener conto:

- della necessità del coinvolgimento di tutta l'organizzazione e dei vantaggi che si possono ottenere dall'analisi degli incidenti e delle non conformità;
- della sensibilità di individuare e segnalare tutte le tipologie di incidenti, sia quelle gravi sia quelle meno rilevanti, inclusi pertanto i mancati infortuni, near-miss, near-hit o close call;
- degli aspetti legislativi da soddisfare;
- della definizione dei ruoli e responsabilità per la segnalazione degli incidenti e delle attività di indagine;
- della capacità di reazione immediata in caso di rischi imminenti e/o emergenze;

- della necessità che venga effettuata un'indagine obiettiva ed imparziale dell'evento;
- del bisogno di individuare le cause radice dell'evento al fine di poter adottare le azioni più opportune;
- dell'eventualità di rendere partecipi coloro i quali sono stati coinvolti o sono a conoscenza dell'incidente;
- dell'individuazione dei ruoli e delle modalità di documentare il processo di indagine degli incidenti, dalla raccolta delle informazioni in modo tempestivo, all'analisi dei risultati e alle modalità di comunicazione delle azioni individuate e definite;
- della necessità di fornire le risultanze relativamente agli aspetti di valutazione dei rischi, risposta alle emergenze, misurazione delle prestazioni in materia di SSL.

L'efficacia di un sistema di gestione per la SSL si basa anche sulla volontà e capacità di:

- definire un adeguato processo per individuare le non conformità (NC);
- adottare tempestivamente le necessarie correzioni e applicare le azioni per prevenire il verificarsi di una NC o il ripetersi di una NC;
- predisporre un efficace sistema di controllo e monitoraggio al fine di prevenire anomalie ed eventi indesiderati che potrebbero verificarsi.

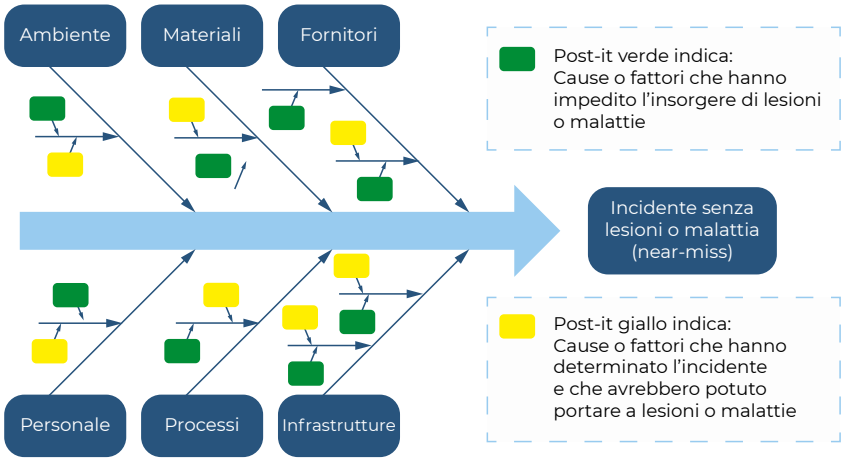
Nell'analizzare gli incidenti che non hanno causato lesioni o malattie, ma con un potenziale per farlo, la UNI EN ISO 45001:2023 richiede che si debbano identificare le cause del "mancato infortunio"; in alcuni casi ci si potrebbe accorgere che i fattori che hanno impedito l'insorgere di lesioni o malattie potrebbero essere resi strutturali come difesa da quella tipologia di incidente (vedere figura 5).

Va da sé che tutte le opzioni possibili identificate dovrebbero essere valutate e definite in accordo alla *gerarchia delle misure di prevenzione e protezione (hierarchy of controls)*:

a. *eliminare i pericoli;*
b. *sostituire con processi, attività operative, materiali o attrezzature meno pericolosi;*
c. *utilizzare misure tecnico-progettuali e riorganizzare il lavoro;*
d. *utilizzare misure di tipo amministrativo, compresa la formazione;*
e. *utilizzare adeguati dispositivi di protezione individuale.*

[vedere UNI EN ISO 45001:2023, punto 8.1.2]

FIGURA 5 - DIAGRAMMA DI ISHIKAWA ADATTATO ALL'ANALISI DEI MANCATI INFORTUNI



[UNI 11865:2022, figura 5 modificata]

12 BIBLIOGRAFIA

D.Lgs. 231/2001, Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300. (GU Serie Generale n. 140 del 19-06-2001)

D.Lgs. 81/2008, Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. (GU Serie Generale n. 101 del 30-04-2008 - Suppl. Ordinario n. 108)

D.Lgs. 50/2016, Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture. (GU Serie Generale n. 91 del 19-04-2016 - Suppl. Ordinario n. 10)

Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità

UNI/TR 11542:2014 Sicurezza - World Class Manufacturing e l'integrazione della sicurezza nei processi produttivi - Indirizzi applicativi

UNI 11865:2022 Gestione del rischio - Linea guida per l'integrazione della gestione del rischio nella governance e nelle attività operative di un'organizzazione in accordo alla UNI ISO 31000, con particolare riferimento ai sistemi di gestione basati sulle norme ISO che seguono la struttura di alto livello (HLS)

UNI 11919-1:2023 Modello applicativo nazionale della UNI EN ISO 26000:2020 - Parte 1: Indirizzi applicativi alla UNI EN ISO 26000 Guida alla responsabilità sociale

UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

UNI ISO 31000:2018 Gestione del rischio - Linee guida

UNI CEI EN IEC 31010:2019 Gestione del rischio - Tecniche di valutazione del rischio

UNI EN ISO 45001:2023 Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti e guida per l'uso

UNI ISO 45002:2023 Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Linee guida generali per l'attuazione della UNI ISO 45001:2018

HS, ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2021, Annex SL, Appendix 2, Harmonized structure for MSS with guidance for use

AS/NZS 4360:2004 Risk management

BS OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems - Requirements

Hillson, D. (2013). The A-B-C of risk culture: how to be risk-mature. Paper presented at PMI® Global Congress 2013 - North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Hillson, D. A. (2022). Taming the Risk Hurricane: Preparing for major business disruption. Oakland, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers

Membro italiano ISO e CEN

SEGUICI **SU**

normeUNI normeUNI normeUNI

www.uni.com

UN MONDO **FATTO BENE**