

VANTAGGI DALL'INTEGRAZIONE DEI SISTEMI GESTIONALI DELLE IMPRESE.

Napoli, 20 novembre 2007

Relatore: dott. ing. Chiara Anselmi

0. Introduzione.

In tutte le realtà aziendali, sia che abbiano come scopo la produzione di beni, sia la fornitura di servizi, si possono identificare, a fianco del flusso delle attività principali, una serie di attività collaterali, non finalizzate alla produzione diretta dei beni o all'erogazione dei servizi, ma tuttavia essenziali per una corretta gestione dell'azienda. Fra tali attività risultano particolarmente rilevanti quelle relative ad una corretta gestione della qualità, dell'ambiente e della sicurezza e della salute sul posto di lavoro, che interessano aspetti fondamentali dell'azienda sia per quanto concerne i suoi rapporti con l'esterno, sia per quanto si riferisce ai suoi rapporti con le persone che operano al suo interno

Più in particolare si ha che la gestione della qualità interessa fundamentalmente:

- il prodotto od il servizio erogato;
- il cliente al quale il prodotto od il servizio sono destinati.

La gestione dell'ambiente interessa principalmente:

- La comunità nella quale l'azienda è inserita;
- l'ecosistema con cui l'azienda interagisce.

La gestione della sicurezza e della salute sul posto di lavoro è sostanzialmente rivolta ai dipendenti dell'azienda, e comunque a tutti coloro che temporaneamente o in modo permanente si trovano ad operare in tale contesto.

Gestione della qualità, della sicurezza e dell'ambiente in una realtà produttiva.

Le problematiche relative alla qualità, alla sicurezza e all'ambiente in una realtà produttiva, riguardano, in modo più o meno diretto, sia il prodotto sia i processi produttivi.

Una gestione corretta di tali problemi, che presenta aspetti di adesione volontaria ed aspetti oggetto di prescrizioni cogenti da parte del legislatore, ha acquistato

negli ultimi anni sempre maggiore importanza. Vi sono connessi infatti **vantaggi promozionali, vantaggi produttivi** e, soprattutto per quanto concerne l'ambiente e la sicurezza, **implicazioni sociali** che influiscono direttamente sui rapporti fra il mondo esterno e la realtà produttiva stessa.

Le problematiche prima elencate, hanno rilevanza sia all'interno dell'azienda, sia nei rapporti con i clienti o più in generale con il mondo esterno. In quest'ultimo caso è sempre richiesto, dalla normativa o dalla legislazione vigente, di fornire una evidenza oggettiva, quindi documentale, dei metodi adottati per la loro gestione al soggetto interessato e dei risultati ottenuti.

Nel caso della gestione della qualità, regolamentata solamente da norme, in assenza, quindi di prescrizioni legislative cogenti, il dare evidenza oggettiva significa dimostrare l'osservanza delle norme. Per l'ambiente e per la sicurezza regolamentati da disposizioni legislative (nazionali o comunitarie) e da norme, il dare evidenza oggettiva della loro gestione, significa **dimostrare, in modo documentale, l'osservanza delle disposizioni legislative cogenti e della normativa vigente.**

1. La qualità per le aziende di qualità.

La certificazione del sistema qualità deve rappresentare per l'azienda un momento di profonda riflessione, nel quale definire se debba trattarsi di una scelta di qualità a fini strategici oppure no, e quindi decidere la strada da percorrere tra le 2 possibili:

- *la certificazione solo per il marchio sulla carta intestata?*
- *La certificazione per un vantaggio interno ed esterno?*

Qualora la scelta della Direzione Aziendale si orienti verso una "certificazione per il marchio", le conseguenze che si possono avere sia dal punto di vista esterno (di immagine nei confronti dei clienti e di potere contrattuale nei confronti dei fornitori) sia da quello interno (di gestione operativa di processi e risorse) sono di seguito esemplificate:

- Una politica non tarata sull'effettive capacità dell'azienda e quindi a medio e breve termine frustrante per la Direzione, e ridicolizzata dal personale interno che la vede come un documento propagandistico piuttosto che come espressione degli impegni concreti della Direzione;
- obiettivi definiti ma senza garanzia di raggiungibilità e di pregnanza per un sostanziale percorso di miglioramento competitivo dell'azienda;
- predisposizione di documentazione "copia e incolla", con non valorizzazione del percorso storico dell'azienda, degli strumenti già in uso, e del know how sviluppato;
- scarso coinvolgimento delle risorse aziendali a tutti i livelli gerarchici, non assicurando nel tempo il sostegno della Direzione Aziendale. I soggetti realmente attivi sono RGQ (Responsabile Gestione Qualità) e consulente esterno di supporto;
- scarsa fiducia e affezione del personale nei confronti della qualità vista e vissuta solo come una questione della Direzione e come un accumulo di carte da compilare;
- non utilizzo del sistema qualità per il monitoraggio nel tempo dei costi della non qualità e per il miglioramento costante dell'efficienza intesa come capacità di ottimizzare l'utilizzo delle risorse (tecniche, umane, economiche);
- non utilizzo del sistema qualità come elemento qualificante e distintivo nel proprio mercato, con scarsa o inadeguata comunicazione del sistema qualità quale garanzia verificata di azienda affidabile;
- non utilizzo del sistema qualità nella gestione/selezione dei fornitori;
- sistema che non risolve nella sostanza le criticità aziendali ma semplicemente aiuta l'azienda ad imparare a CONVIVERCI, senza prevenirle ma diventando più veloce nel riparare i "guai" (es. gestione flussi informativi legata alla logica dei compartimenti stagni e non dell'open office);
- investimento economico: inferiore in fase progettuale, ma in crescita esponenziale per il mantenimento, fino ad avere **costi per la certificazione superiori al valore dei vantaggi derivanti dalla stessa;**

- in sintesi: un SISTEMA BIDIREZIONALMENTE IMPERMEABILE, vale a dire che dà poco o nulla all'azienda, e dal quale l'azienda non si lascia penetrare né tanto meno coinvolgere.

Al contrario, se la Direzione Aziendale sceglie e SI IMPEGNA affinché il percorso certificativo del proprio sistema aziendale sia lo strumento per la risoluzione delle proprie criticità interne e la definizione di una **struttura organizzativa solida e flessibile**, per la selezione della catena dei fornitori ai cui affidarsi, per la promozione della propria immagine nei confronti dei clienti, la certificazione VISION 2000 rappresenterà occasione di:

- sviluppo di una politica aziendale che segue l'evoluzione dell'azienda e della sua capacità di comprendere nel tempo (diventare consapevole), e quindi sfruttare, i vantaggi derivanti dalla qualità;
- definizione di una struttura organizzativa allargata per la qualità con assegnazione ad ogni soggetto aziendale di obiettivi, compiti, autorità e responsabilità e con interventi che assicurino l'assorbimento, e la metabolizzazione da parte dello stesso, con traduzione nella propria pratica operativa. In questo modo la qualità non è ALTRO, un in più rispetto alla produzione, ma ne costituisce parte integrante;
- definizione di strumenti gestionali (procedure, istruzioni, modulistica) utili e voluti dall'azienda, fatti di contenuti necessari alla stessa, e che recuperano, ristrutturano ove necessario, e valorizzano il vissuto dell'azienda;
- sistema di monitoraggio allargato a tutti i livelli aziendali e non solo in capo a RGQ per la visita di sorveglianza dell'ente certificatore;
- riesame: momento di valutazione dei costi e dei benefici del sistema qualità con il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti aziendali (a tutti i livelli gerarchici), momento di valutazione delle risorse umane impegnate nel sistema (impegno, capacità, competenze sviluppate), momento di valutazione dei benefici avuti nell'ampliamento del proprio mercato (acquisizione di nuovi clienti, sviluppo di nuove linee di prodotto);
- aumento del potere contrattuale nei confronti dei propri clienti, in quanto si dispone degli strumenti per il monitoraggio nel tempo delle performance degli stessi;

- ruolo dominante nei confronti dei fornitori ai quali si dettano, e non si improvvisano, le regole di collaborazione, con una conseguente selezione naturale di coloro che non sono una garanzia di affidabilità nel tempo intesa come qualità dei prodotti e dei servizi forniti;
- coinvolgimento dei fornitori nel percorso di riduzione dei costi (es. revisione di tempi di fornitura, dei tempi di giacenza a magazzino – JUST IN TIME, delle quantità fornite);
- migliore dialogo con le istituzioni, enti di controllo e organo di vigilanza in quanto: soggetti aziendali formati in grado di comprendere il linguaggio istituzionale, documentazione facilmente reperibile, mappatura consapevole degli obblighi di legge;
- rapporto trasparente nei confronti delle organizzazioni sindacali in quanto documentato e monitorato il processo di gestione del personale.

In sintesi:

I motivi che devono portare un'azienda a certificarsi possono essere molteplici, ma tra i principali si devono enumerare:

- ottenere una qualifica che permetta la partecipazione a gare o appalti che prevedono questo requisito. Ormai molti enti pubblici e privati selezionano i fornitori di beni e servizi inserendo come requisito la certificazione ISO 9000. Si tratta della presa di coscienza generalizzata della validità del concetto di qualità come risultato di un corretto sistema di gestione;
- verificare la corretta implementazione del sistema di gestione. L'azienda che implementa un sistema di qualità impegna molte risorse, non ultime quelle finanziarie. Tutto ciò ha un costo e quindi **è giusto che l'azienda dopo tutti questi sforzi sappia se lo sforzo generato ha dato o non ha dato il risultato sperato;**
- far conoscere all'esterno l'efficacia del sistema di gestione. Naturalmente una volta che l'azienda sa che lavora in qualità è interessata a farlo sapere ai propri clienti. La certificazione da parte di un ente terzo è il mezzo più qualificante per farlo;
- **far sapere che il miglioramento ottenuto dipende da un sistema di gestione e non da iniziative isolate.** Un buon servizio o la buona

qualità di un prodotto possono dipendere da casuali combinazioni di fattori positivi o dalla buona volontà degli addetti. Con la certificazione invece l'azienda fa sapere che la qualità che il cliente percepisce non è casuale, che esiste una precisa volontà ed un insieme di regole che ha permesso si arrivasse a quel risultato;

- avere un continuo stimolo al miglioramento. Per l'azienda sapere di avere, a scadenze programmate, un controllo esterno sul proprio sistema vuol dire sapere che i miglioramenti sono sempre possibili e che il mantenimento non è un'operazione banale. Il compito dell'organismo di certificazione è anche quello di stimolare l'azienda a non considerare ogni obiettivo raggiunto come una soglia non superabile, ma ad andare sempre oltre.

Quindi, i benefici che un'azienda si deve attendere all'inizio e deve pretendere ed ottenere dal proprio sistema di gestione sono:

1. verso l'esterno: maggiore possibilità di esportazione, possibilità di accesso alle gare di appalto, maggiore possibilità di forniture ad aziende certificate, miglioramento dell'immagine, miglioramento dei rapporti clienti – fornitori, diminuzione delle contestazioni, maggiore omogeneità di comportamento dell'azienda, migliore comprensione dell'organizzazione;

2. interni: miglioramento dell'organizzazione aziendale, miglioramento dei flussi informativi ed operativi, miglioramento della comunicazione, maggiore coinvolgimento e motivazione del personale, minore difettosità, maggiore efficienza, miglioramento della standardizzazione, miglioramento dei processi, diminuzione dei costi della non qualità.

1.1 L'implementazione di un sistema di gestione della sicurezza: una scelta facoltativa?

L'implementazione di un sistema di gestione della sicurezza secondo i principi enunciati nel capitolo 2. soddisfa i requisiti richiesti a qualsiasi azienda con 1 o più addetti rispetto alla tutela della salute e della sicurezza in ambiente di lavoro secondo i dettami del D. Lgs. 626/94 e ss.mm.. Applicare tale decreto in modo sostanziale significa che la Direzione aziendale provvede affinché siano definiti e condivisi gli obiettivi di sicurezza, la pianificazione degli stessi e la definizione della struttura organizzativa e degli strumenti gestionali necessari per il raggiungimento degli stessi. Inoltre, è richiesto che tutti i soggetti siano parte attiva del processo di miglioramento delle condizioni di salute e di sicurezza, secondo la propria collocazione nella scala gerarchica dell'azienda e nell'ambito delle proprie responsabilità e dell'autorità assegnata. Infine, è necessario che l'azienda provveda a garantire il controllo ed il miglioramento continuo del proprio sistema di gestione. Quindi, l'applicazione del D. Lgs. 626/94 non si ferma agli adempimenti burocratici (es. nomina del RSPP, formazione e informazione dei lavoratori una tantum, nomina del Medico Competente, etc.), ma dà avvio ad un processo di strutturazione aziendale mirato all'adempimento degli obblighi normativi in vigore in materia di antinfortunistica ed al mantenimento nel tempo dei risultati raggiunti.

Nella tabella che segue si propone una lettura comparativa tra il testo del D. Lgs. 626/94 e le fasi di implementazione di un SGS, così come specificate dalle Linee Guida UNI – INAIL e dalla normativa tecnica per la certificazione dei SGSL (OHSAS 18001:1999 e OHSAS 18002:2000).

FASE DEL SGSL	D. Lgs. 626/94	Descrizione
Esame iniziale	ART. 3 -Misure generali di tutela <i>Comma 1</i>	“...Le misure generali per la protezione della salute e per la sicurezza dei lavoratori sono: a) valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza;...”
	ART. 4 – Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto. <i>Comma 1</i>	“...Il datore di lavoro è tenuto all’osservanza delle misure generali di tutela previste dall’art. 3 e, in relazione alla natura dell’attività dell’azienda ovvero dell’unità produttiva, deve valutare, nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti i gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari...”
Politica aziendale (obiettivi del sistema ed impegni dell’azienda)	ART. 3 -Misure generali di tutela <i>Comma 1</i>	“...a) valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza; b) eliminazione dei rischi in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico e, ove ciò non è possibile, loro riduzione al minimo; c) riduzione dei rischi alla fonte; d) programmazione della prevenzione mirando ad un complesso che integra in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive ed organizzative dell’azienda nonché l’influenza dei fattori dell’ambiente di lavoro; e) sostituzione di ciò che è pericoloso con ciò che non lo è, o è meno pericoloso; f) rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, anche per attenuare il lavoro monotono e quello ripetitivo; g) priorità delle misure di protezione collettiva rispetto alle misure di protezione individuale; h) limitazione al minimo del numero dei lavoratori che sono, o che possono essere, esposti al rischio; i) utilizzo limitato degli agenti chimici, fisici e biologici, sui luoghi di lavoro; l) controllo sanitario dei lavoratori in funzione dei rischi specifici; m) allontanamento del lavoratore dall’esposizione a rischio, per motivi sanitari inerenti alla sua persona; n) misure igieniche; o) misure di protezione collettiva ed individuale; p) misure di emergenza da attuare in caso di pronto soccorso, di lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori e di pericolo grave ed immediato; q) uso di segnali di avvertimento e di sicurezza; r) regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, macchine ed impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alla indicazione dei fabbricanti; s) informazione, formazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori ovvero dei loro rappresentanti, sulle questioni riguardanti la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro; t) istruzioni adeguate ai lavoratori...”

FASE DEL SGSL	D. Lgs. 626/94	Descrizione
Pianificazione	ART. 4 – Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto. <i>Comma 2</i>	“...All'esito della valutazione di cui al comma 1, il datore di lavoro elabora un documento contenente: ... il programma di attuazione delle misure ...”
	ART. 9 - Compiti del servizio di prevenzione e protezione Comma 1	“...Il servizio di prevenzione e protezione dai rischi professionali provvede ... a proporre i programmi di informazione e formazione dei lavoratori;...”
	ART. 12 - Disposizioni generali Comma 1	“...Ai fini degli adempimenti di cui all'art. 4, comma 5, lett. q), il datore di lavoro: ... programma gli interventi, prende i provvedimenti e dà istruzioni affinché i lavoratori possano, in caso di pericolo grave ed immediato che non può essere evitato, cessare la loro attività, ovvero mettersi al sicuro, abbandonando immediatamente il luogo di lavoro;...”
Organizzazione	ART. 4 - Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto <i>Tutti i comma</i>	“...Il datore di lavoro, il dirigente e il preposto che esercitano, dirigono o sovrintendono le attività indicate all'art. 1, nell'ambito delle rispettive attribuzioni e competenze, adottano le misure necessarie per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ed in particolare: a) designano i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi, di evacuazione dei lavoratori in caso di pericolo grave ed immediato e di pronto soccorso; b) aggiornano le misure di prevenzione in relazione ai mutamenti organizzativi e produttivi che hanno rilevanza ai fini della salute e della sicurezza del lavoro, ovvero in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione e della protezione; c) nell'affidare i compiti ai lavoratori tengono conto delle capacità e delle condizioni degli stessi in rapporto alla loro salute e alla sicurezza; d) forniscono ai lavoratori i necessari ed idonei mezzi di protezione; e) prendono le misure appropriate affinché soltanto i lavoratori che hanno ricevuto adeguate istruzioni accedano alle zone che li espongono ad un rischio grave e specifico; f) richiedono l'osservanza da parte dei singoli lavoratori delle norme e delle disposizioni aziendali in materia di sicurezza e di uso dei mezzi di protezione collettivi ed individuali messi a loro disposizione; g) richiedono l'osservanza da parte del medico competente degli obblighi previsti dal presente decreto, informandolo sui processi e sui rischi connessi all'attività produttiva; h) adottano le misure per il controllo per le situazioni di rischio in caso di emergenza e danno istruzioni affinché i lavoratori, in caso di pericolo grave, immediato ed inevitabile, abbandonino il posto di lavoro o la zona pericolosa; i) informano il più presto possibile i lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave ed immediato circa il rischio stesso e le disposizioni prese o da prendere in materia di protezione; l) si astengono, salvo eccezioni debitamente motivate, dal richiedere ai lavoratori di riprendere la loro attività in una situazione di lavoro in cui persiste un pericolo grave ed immediato; m) permettono ai lavoratori di verificare, mediante il rappresentante per la sicurezza, l'applicazione delle misure di sicurezza e di protezione della salute; n) prendono appropriati provvedimenti per evitare che le misure tecniche adottate possano causare rischi per la salute della popolazione o deteriorare l'ambiente esterno; ...”

FASE DEL SGSL	D. Lgs. 626/94	Descrizione
Organizzazione	ART. 5 - Obblighi dei lavoratori <i>Tutti i comma</i>	“...i lavoratori: a) osservano le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti, ai fini della protezione collettiva ed individuale; b) utilizzano correttamente i macchinari, le apparecchiature, gli utensili, le sostanze e i preparati pericolosi, i mezzi di trasporto e le altre attrezzature di lavoro, nonché i dispositivi di sicurezza; c) utilizzano in modo appropriato i dispositivi di protezione messi a loro disposizione; d) segnalano immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dispositivi di cui alle lettere b) e c), nonché le altre eventuali condizioni di pericolo di cui vengono a conoscenza, adoperandosi direttamente, in caso di urgenza, nell'ambito delle loro competenze e possibilità, per eliminare o ridurre tali deficienze o pericoli, dandone notizia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza; e) non rimuovono o modificano senza autorizzazione i dispositivi di sicurezza o di segnalazione o di controllo; f) non compiono di propria iniziativa operazioni o manovre che non sono di loro competenza ovvero che possono compromettere la sicurezza propria o di altri lavoratori; g) si sottopongono ai controlli sanitari previsti nei loro confronti; h) contribuiscono, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti, all'adempimento di tutti gli obblighi imposti dall'autorità competente o comunque necessari per tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori durante il lavoro...”
	ART. 9 - Compiti del servizio di prevenzione e protezione <i>Comma 1</i>	“... Il servizio di prevenzione e protezione dai rischi professionali provvede: a) all'individuazione dei fattori di rischio, alla valutazione dei rischi e all'individuazione delle misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro, nel rispetto della normativa vigente sulla base della specifica conoscenza dell'organizzazione aziendale; b) ad elaborare, per quanto di competenza, le misure preventive e protettive e i sistemi di cui all'art. 4, comma 2, lettera b) e i sistemi di controllo di tali misure; c) ad elaborare le procedure di sicurezza per le varie attività aziendali; d) a proporre i programmi di informazione e formazione dei lavoratori; e) a partecipare alle consultazioni in materia di tutela della salute e di sicurezza di cui all'art. 11; f) a fornire ai lavoratori le informazioni di cui all'art. 21...”
	ART. 17 - Il medico competente <i>Tutti i comma</i>	“...Il medico competente: a) collabora con il datore di lavoro e con il servizio di prevenzione e protezione di cui all'art. 8, sulla base della specifica conoscenza dell'organizzazione dell'azienda ovvero dell'unità produttiva e delle situazioni di rischio, alla predisposizione dell'attuazione delle misure per la tutela della salute e dell'integrità psico-fisica dei lavoratori; b) effettua gli accertamenti sanitari di cui all'art. 16; c) esprime i giudizi di idoneità alla mansione specifica al lavoro, di cui all'art. 16; d) istituisce ed aggiorna, sotto la propria responsabilità, per ogni lavoratore sottoposto a sorveglianza sanitaria, una cartella sanitaria e di rischio da custodire presso il datore di lavoro con salvaguardia del segreto professionale; e) fornisce informazioni ai lavoratori sul significato degli accertamenti sanitari cui sono sottoposti e, nel caso di esposizione ad agenti con effetti a lungo termine, sulla necessità di sottoporsi ad accertamenti sanitari anche dopo la cessazione dell'attività che comporta l'esposizione a tali agenti. Fornisce altresì, a richiesta, informazioni analoghe ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza; f) informa ogni lavoratore interessato dei risultati degli accertamenti sanitari di cui alla lettera b) e, a richiesta dello stesso, gli rilascia copia della documentazione sanitaria; g) comunica, in occasione delle riunioni di cui all'art. 11, ai rappresentanti per la sicurezza, i risultati anonimi collettivi degli accertamenti clinici e strumentali effettuati e fornisce indicazioni sul significato di detti risultati; h) congiuntamente al responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi, visita gli ambienti di lavoro almeno due volte all'anno e partecipa alla programmazione del controllo dell'esposizione dei lavoratori i cui risultati gli sono forniti con tempestività ai fini delle valutazioni e dei pareri di competenza; i) fatti salvi i controlli sanitari di cui alla lettera b), effettua le visite mediche richieste dal lavoratore qualora tale richiesta sia correlata ai rischi professionali; l) collabora con il datore di lavoro alla predisposizione del servizio di pronto soccorso di cui all'art. 15; m) collabora all'attività di formazione e informazione di cui al capo VI...”

FASE DEL SGSL	D. Lgs. 626/94	Descrizione
Organizzazione	ART. 19 - Attribuzioni del rappresentante per la sicurezza. <i>Tutti i comma.</i>	"...Il rappresentante per la sicurezza: a) accede ai luoghi di lavoro in cui si svolgono le lavorazioni; b) è consultato preventivamente e tempestivamente in ordine alla valutazione dei rischi, alla individuazione, programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione nell'azienda ovvero unità produttiva; c) è consultato sulla designazione degli addetti al servizio di prevenzione, all'attività di prevenzione incendi, al pronto soccorso, alla evacuazione dei lavoratori; d) è consultato in merito all'organizzazione della formazione di cui all'art. 22, comma 5; e) riceve le informazioni e la documentazione aziendale inerente la valutazione dei rischi e le misure di prevenzione relative, nonché quelle inerenti le sostanze e i preparati pericolosi, le macchine, gli impianti, l'organizzazione e gli ambienti di lavoro, gli infortuni e le malattie professionali; f) riceve le informazioni provenienti dai servizi di vigilanza; g) riceve una formazione adeguata, comunque non inferiore a quella prevista dall'art. 22; h) promuove l'elaborazione, 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; l) partecipa alla riunione periodica di cui all'art. 11; m) fa proposte in merito all'attività di prevenzione; n) avverte il responsabile dell'azienda dei rischi individuati nel corso della sua attività; o) può fare ricorso alle autorità competenti qualora ritenga che le misure di prevenzione e protezione dai rischi adottate dal datore di lavoro e i mezzi impiegati per attuarle non siano idonei a garantire la sicurezza e la salute durante il lavoro..."
	ART. 4 - Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto <i>Comma 5</i>	"...Il datore di lavoro, il dirigente e il preposto ... designano i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi, di evacuazione dei lavoratori in caso di pericolo grave ed immediato e di pronto soccorso..."
Sensibilizzazione	ART. 21 - Informazione dei lavoratori <i>Tutti i comma</i>	"...Il datore di lavoro provvede affinché ciascun lavoratore riceva un'adeguata informazione su: a) i rischi per la sicurezza e la salute connessi all'attività dell'impresa in generale; b) le misure e le attività di protezione e prevenzione adottate; c) i rischi specifici cui è esposto in relazione all'attività svolta, le normative di sicurezza e le disposizioni aziendali in materia; d) i pericoli connessi all'uso delle sostanze e dei preparati pericolosi sulla base delle schede dei dati di sicurezza previste dalla normativa vigente e dalle norme di buona tecnica; e) le procedure che riguardano il pronto soccorso, la lotta antincendio, l'evacuazione dei lavoratori; f) il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente; g) i nominativi dei lavoratori incaricati di applicare le misure di cui agli articoli 12 e 15..."
	ART. 22 - Formazione dei lavoratori <i>Tutti i comma</i>	"... Il datore di lavoro, i dirigenti e i preposti, nell'ambito delle rispettive attribuzioni e competenze, assicurano che ciascun lavoratore, ivi compresi i lavoratori di cui all'art. 1, comma 3, ricevano una formazione sufficiente ed adeguata in materia di sicurezza e di salute, con particolare riferimento al proprio posto di lavoro e alle proprie mansioni. 2. La formazione deve avvenire in occasione: a) dell'assunzione; b) del trasferimento o cambiamento di mansioni; c) dell'introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi..."

FASE DEL SGSL	D. Lgs. 626/94	Descrizione
Monitoraggio	ART. 4 - Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto <i>Comma 5</i>	"...Il datore di lavoro, il dirigente e il preposto che esercitano, dirigono o sovrintendono le attività indicate all'art. 1, nell'ambito delle rispettive attribuzioni e competenze, adottano le misure necessarie per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ed in particolare: ... f) richiedono l'osservanza da parte dei singoli lavoratori delle norme e delle disposizioni aziendali in materia di sicurezza e di uso dei mezzi di protezione collettivi ed individuali messi a loro disposizione; g) richiedono l'osservanza da parte del medico competente degli obblighi previsti dal presente decreto, informandolo sui processi e sui rischi connessi all'attività produttiva; h) adottano le misure per il controllo per le situazioni di rischio in caso di emergenza ...m) permettono ai lavoratori di verificare, mediante il rappresentante per la sicurezza, l'applicazione delle misure di sicurezza e di protezione della salute; n) prendono appropriati provvedimenti per evitare che le misure tecniche adottate possono causare rischi per la salute della popolazione o deteriorare l'ambiente esterno; o) tengono un registro nel quale sono annotati cronologicamente gli infortuni sul lavoro ..."
	ART. 5 - Obblighi dei lavoratori <i>Comma 2</i>	"... In particolare i lavoratori: ... d) segnalano immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dispositivi di cui alle lettere b) e c), nonché le altre eventuali condizioni di pericolo di cui vengono a conoscenza, adoperandosi direttamente, in caso di urgenza, nell'ambito delle loro competenze e possibilità, per eliminare o ridurre tali deficienze o pericoli, dandone notizia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza;..."
	ART. 16 - Contenuto della sorveglianza sanitaria <i>Comma 2</i>	"...La sorveglianza di cui al comma 1 è effettuata dal medico competente e comprende: a) accertamenti preventivi intesi a constatare l'assenza di controindicazioni al lavoro cui i lavoratori sono destinati, ai fini della valutazione della loro idoneità alla mansione specifica; b) accertamenti periodici per controllare lo stato di salute dei lavoratori ed esprimere il giudizio di idoneità alla mansione specifica..."
	ART. 19 - Attribuzioni del rappresentante per la sicurezza <i>Comma 1</i>	"...Il rappresentante per la sicurezza: a) accede ai luoghi di lavoro in cui si svolgono le lavorazioni; ...i) formula osservazioni in occasione di visite e verifiche effettuate dalle autorità competenti; ...n) avverte il responsabile dell'azienda dei rischi individuati nel corso della sua attività; o) può fare ricorso alle autorità competenti qualora ritenga che le misure di prevenzione e protezione dai rischi adottate dal datore di lavoro e i mezzi impiegati per attuarle non siano idonei a garantire la sicurezza e la salute durante il lavoro..."
	ART. 9 - Compiti del servizio di prevenzione e protezione <i>Comma 1</i>	"...Il servizio di prevenzione e protezione dai rischi professionali provvede:...b) ad elaborare, per quanto di competenza, ... i sistemi di controllo di tali misure;..."

FASE DEL SGSL	D. Lgs. 626/94	Descrizione
Riesame e miglioramento	ART. 11 - Riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi <i>Tutti i comma.</i>	“Nelle aziende, ovvero unità produttive, che occupano più di 15 dipendenti, il datore di lavoro, direttamente o tramite il servizio di prevenzione e protezione dai rischi, indice almeno una volta all'anno una riunione cui partecipano: a) il datore di lavoro o un suo rappresentante; b) il responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi; c) il medico competente ove previsto; d) il rappresentante per la sicurezza. 2. Nel corso della riunione il datore di lavoro sottopone all'esame dei partecipanti: a) il documento, di cui all'art. 4, commi 2 e 3; b) l'idoneità dei mezzi di protezione individuale; c) i programmi di informazione e formazione dei lavoratori ai fini della sicurezza e della protezione della loro salute. 3. La riunione ha altresì luogo in occasione di eventuali significative variazioni delle condizioni di esposizione al rischio, compresa la programmazione e l'introduzione di nuove tecnologie che hanno riflessi sulla sicurezza e salute dei lavoratori...”
	ART. 4 - Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto <i>Comma 5</i>	“...Il datore di lavoro, il dirigente e il preposto che esercitano, dirigono o sovrintendono le attività indicate all'art. 1, nell'ambito delle rispettive attribuzioni e competenze, adottano le misure necessarie per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ed in particolare: ...b) aggiornano le misure di prevenzione in relazione ai mutamenti organizzativi e produttivi che hanno rilevanza ai fini della salute e della sicurezza del lavoro, ovvero in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione e della protezione; ...”

2. Dalla qualità al Sistema di gestione integrato: un percorso complicato?

Il sistema qualità ed i sistemi OHSAS 18001, ISO 14001, SA 8000, pur riguardando aspetti diversi della medesima realtà produttiva:

1) Hanno la medesima ratio	pur nella diversità della fonte (norma di carattere volontario nei sistemi qualità, norma di carattere obbligatorio nel sistema sicurezza), che li disciplina tutti sono « sistemi » vale a dire un insieme organizzato di parti, procedure, adempimenti, ecc. che tendono a uno scopo ben preciso;
2) Prevedono la valorizzazione della risorsa umana	si pone l'uomo al centro della nuova organizzazione - e la responsabilizzazione ed il coinvolgimento diretto di tutti i livelli aziendali;
3) Prevedono la formalizzazione delle procedure e la periodica revisione dell'efficienza e dell'efficacia dell'intero sistema.	---

Ad esempio, per quanto concerne l'integrabilità tra qualità e tutela della salute e sicurezza sul lavoro:

-> Il concetto di miglioramento continuo, tipico del sistema qualità, ha il suo corrispondente, per la sicurezza, nel concetto di « riduzione dei rischi in base al progresso tecnico ».

-> Il concetto di riesame del contratto previsto dalla norma sulla qualità trova quale corrispondente nella sicurezza il concetto di valutazione dei rischi.

-> La politica della qualità trova l'equivalente, per la sicurezza, nell'adozione delle misure generali di tutela previste all'art. 3 del decreto legislativo 626.

-> La struttura organizzativa prevista per la qualità trova un suo equivalente, per la sicurezza, nell'inserimento, nell'organigramma aziendale, del

responsabile del servizio di prevenzione e protezione e degli altri soggetti incaricati della sicurezza. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità va fatta con lo stesso sistema sia nella qualità che nella sicurezza.

-> All'obbligo di redigere le procedure gestionali e tecniche e per la documentazione operativa del sistema qualità, corrisponde l'obbligo della elaborazione delle procedure per la sicurezza e dei documenti da tenere a disposizione delle autorità competenti.

-> Il concetto di audit o di verifiche ispettive espresso per il sistema qualità trova un suo analogo, per il sistema sicurezza, nell'obbligo dell'aggiornamento e rielaborazione della valutazione dei rischi.

La visione sistemica è l'elemento chiave della metodologia da adottare perché fornisce al vertice dell'impresa uno strumento con cui si può dare corpo in modo integrato, alle strategie di prevenzione degli incidenti e di competitività sul mercato.

Per un'azienda già dotata di un sistema certificato VISION 2000 l'integrazione con un sistema per l'ambiente, per la salute e la sicurezza dei lavoratori e per la responsabilità risulta un passaggio pressoché naturale in quanto può contare ad esempio su:

- una Direzione abituata a lavorare per obiettivi di conformità e di miglioramento continuo, con approccio preventivo e convinta di operare nel rispetto della normativa cogente;
- una Direzione avvezza a pianificare le proprie attività ed a misurare le performance periodicamente;
- una Direzione che considera il proprio personale come l'elemento strategico più importante, e che quindi si impegna al fine di assicurarne la costante crescita professionale, ed il rispetto dei diritti, in quanto **il benessere di ciascun elemento dell'organizzazione corrisponde al benessere dell'organizzazione stessa;**

- una struttura organizzativa definita e “assorbita” dall’azienda nella quale poter integrare le figure con compiti e responsabilità tipiche di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale;
- risorse umane abituate a parlare il linguaggio sistemico, ad operare secondo schemi procedurali ed a registrare l’attività svolta;
- un apparato documentale (procedure, istruzioni, modulistica) già definita e che, con le opportune integrazioni, aiuta l’azienda non solo a mantenere la certificazione ma anche ad assicurarsi la conformità alla legislazione cogente;
- una procedura INTERNA di gestione della documentazione che assicura la rintracciabilità dei documenti aziendali di origine interna ed esterna e l’aggiornamento degli stessi, elemento tra i piu’ critici in ambito aziendale in particolare per quanto concerne ambiente e sicurezza. Infatti troppo spesso le aziende delegano o “scaricano” a consulenti esterni tale gestione, affidandosi ciecamente a questi ultimi e diventandone quindi dipendenti. E se si volesse cambiare consulente? E se l’appoggio esterno dovesse venire meno? Come recuperare la documentazione pregressa per non perdere lo storico di documenti critici (es. denunce di emissioni in atmosfera, pratiche per l’agibilità, documentazione tecnica degli impianti, cartelle sanitarie e di rischio dei lavoratori);
- una procedura interna per la comunicazione e la consultazione che soddisfa quanto previsto sia dai riferimenti di certificazione 14001, 18001, 8000, ma anche requisiti di legge cogenti (es. consultazione del RLS).

Quindi, **essersi dotati di un sistema VISION 2000 certificato e non utilizzarlo per assicurare anche la protezione dell’ambiente, la prevenzione e la tutela della salute e dei diritti dei lavoratori, anche senza perseguire la certificazione dei sistemi, significa scegliere un modello inefficiente di gestione dell’azienda, decidere di non utilizzare a pieno gli strumenti di cui ci si è dotati, ignorare le esistenti economie di scopo.**

2.1 I vantaggi del sistema integrato.

La gestione di un'azienda non può essere condotta prescindendo dalla definizione di un quadro d'insieme delle attività e degli obiettivi che guidano la vita dell'impresa senza che vi siano ripercussioni negative, ad esempio, sotto il profilo dell'efficienza.

Quando l'organizzazione interna di un'azienda si ispira a principi e criteri coerenti e le mansioni e le procedure sono stabilite considerando unitariamente l'insieme delle variabili sulle quali vengono prese decisioni strategiche, si ha un risparmio di risorse, un'ottimizzazione nelle prestazioni e di conseguenza una maggiore efficienza rispetto ad una gestione dissociata.

Si elencano alcuni importanti vantaggi legati all'adozione di un sistema di gestione integrato:

- vantaggi economici in termini di maggior efficienza nell'impiego delle materie prime e delle risorse;
- costi risparmiati in relazione alla limitazione degli incidenti;
- diminuzione delle controversie penali legate ad infortuni sul lavoro, al danneggiamento della salute pubblica, alla degradazione del territorio;
- possibile raggiungimento nell'impresa di un nuovo tipo di competitività dovuta ad un miglioramento di immagine derivante dall'attenzione nei confronti dell'ambiente esterno ed interno.

3. Alcune esperienze ed esempi di vantaggi concreti.

3.1 Caso 1: Un sistema di gestione in attivo.

Comparto di appartenenza dell'azienda: metalmeccanica.

N. dipendenti: 200 circa.

L'azienda ha provveduto dapprima alla certificazione del sistema qualità per specifica richiesta di alcuni clienti che hanno posto la presenza di un sistema VISION 2000 quale condizione sine qua non per siglare il contratto di fornitura. In seguito, per lo stesso motivo è stato certificato il sistema 14001, mentre per quanto concerne la sicurezza non si è perseguita la certificazione, ma bensì si è deciso di utilizzare la logica sistemica per porre rimedio ad un'applicazione della normativa vigente più di tipo formale che sostanziale, dalla quale la Direzione ha compreso di aver investito numerose risorse senza ottenere i risultati sperati (es. riduzione degli infortuni).

Il percorso è stato intrapreso con un notevole investimento sulle risorse interne e limitando al minimo le consulenze esterne, o meglio utilizzandole come personal trainer dei soggetti aziendali perché questi acquisissero le metodiche e le competenze necessarie per poter diventare operativamente autonomi.

Risultato raggiunto dopo 3 anni circa: UN SISTEMA DI GESTIONE "IN ATTIVO", vale a dire un modello di gestione aziendale che assicura la copertura degli investimenti di implementazione e mantenimento del sistema tramite:

- la riduzione dei costi per infortunio (conteggiando solo le ore di lavoro perse: 88.500,00 euro anno 2000 – 12.000,00 euro anno 2005);
- riduzione annuale premio INAIL (circa 7.000,00 euro/anno);
- contrazione delle spese di consulenza con sviluppo competenze interne ed utilizzo esterni solo per indagini strumentali specifiche (es. campionamenti ambientali), e non per gestione documentale.

Scelta strategica: impegno ed investimento in prima persona della Direzione Aziendale.

Elemento determinante la scelta: valutazione costi (risorse investite) – benefici (risultati raggiunti).

Attività strategiche svolte:

- formazione integrata Direzione – dirigenti aziendali delle funzioni dirette ed indirette (compresi RGQ e RGA);
- formazione integrata capireparto – capituono;
- formazione ad ampio spettro sul personale, comprese lavoratrici madri;
- investimenti per la sicurezza tecnica;
- coinvolgimento attivo del RLS;
- legittimazione del RSPP interno come esperto aziendale e non decisore / responsabile per la sicurezza;
- scelta e misurazione continua delle performance dei consulenti esterni prima di procedere al pagamento della prestazione.

Tempo di implementazione richiesto: 1 anno circa.

Tempo richiesto per la percezione dei vantaggi: 2.5 – 3 anni.

3.2 Caso 2: Un sistema ad effetto domino interno.

Comparto di appartenenza dell'azienda: laterizi.

N. dipendenti: 300 circa.

Il percorso di certificazione VISION 2000 ed ISO 14001 è pressoché sovrapponibile al caso 1. La certificazione 18001 e 8000 è stata scelta per l'immagine interna, per il raggiungimento di una posizione di leadership nel proprio mercato come prima azienda italiana del proprio comparto certificata qualità – ambiente – sicurezza – etica su base.

Quest'ultima certificazione non ha richiesto particolare impegno all'azienda in quanto le attività già svolte per assicurare la tutela dei diritti dei lavoratori e la metodologia scelta per ottemperare agli obblighi previsti in materia di antinfortunistica già erano in linea con i requisiti previsti da 18001 e 8000. La certificazione integrata è stata quindi preparata in circa 6 mesi, con impegno essenzialmente per le risorse interne, limitando le consulenze esterne ad attività specifiche quali: progettazione strutturale del sistema, formazione dei referenti aziendali, indagini strumentali. Alla visita dell'ente di certificazione non hanno preso parte professionisti esterni in quanto la Direzione ha inteso dimostrare di essere "proprietaria" del sistema, in grado di illustrarlo nel dettaglio e di comprovarne autonomamente la conformità alla norma.

Risultato indiretto provocato dalla scelta della Direzione: "EFFETTO DOMINO INTERNO", in quanto a seguito dell'ottenimento della certificazione, e quindi del riconoscimento da parte di un ente esterno qualificato della conformità del sistema, la Direzione ha proceduto all'estensione dei modelli organizzativi e del sistema procedurale definiti ai rimanenti 9 siti produttivi del gruppo. L'obiettivo non è stato quello di conseguire la certificazione degli stessi, ma bensì di perseguire:

- il miglioramento dell'efficienza gestionale locale (nello specifico sito produttivo);
- la semplificazione del coordinamento gestionale ed operativo dal centro nei confronti della periferia.

Scelta strategica: impegno ed investimento in prima persona della Direzione Aziendale del gruppo e del singolo stabilimento.

Elemento determinante la scelta: necessità di rendere piu' omogenee e quindi monitorabili e confrontabili le pratiche operative.

Attività strategiche svolte:

- formazione integrata Direzione – dirigenti aziendali – capireparto – capituono – team qualità/ambiente;
- investimenti per la sicurezza tecnica sul campo con realizzazione di interventi scelti e definiti realizzabili dagli utilizzatori stessi (es. singolo manutentore, singolo operatore di linea);
- legittimazione del RSPP interno come esperto aziendale e non decisore / responsabile per la sicurezza;
- scelta e misurazione continua delle performance dei consulenti esterni prima di procedere al pagamento della prestazione.

Tempo di implementazione richiesto: 6 mesi circa.

Tempo richiesto per la percezione dei vantaggi: in corso in quanto certificazione perseguita alla fine del 2006.

3.3 Caso 3: Un sistema ad effetto domino esterno.

Comparto di appartenenza dell'azienda: chimica.

N. dipendenti: 350 circa.

Anche per questa azienda la certificazione VISION 2000 e 14001 ha avuto le stesse motivazioni dei 2 casi precedenti.

Ad oggi l'azienda non è certificata 18001 e non lo ha ancora in programma tuttavia da audit condotti risulta essersi già dotata di un sistema di gestione integrato qualità – ambiente – sicurezza quale strumento adeguato per gestire la complessità aziendale intesa come estensione degli impianti di produzione, come numero delle funzioni aziendali presenti, e come numero di imprese esterne che per interventi di vario genere hanno quotidianamente accesso all'impianto.

Una volta consolidato il proprio sistema di gestione interno, a seguito di un'analisi approfondita del fenomeno infortunistico, si è identificata una porzione di eventi infortunistici ed incidentali, e quindi di costi, che nonostante i continui investimenti tecnici e formativi interni non si era riusciti a far diminuire. Da una valutazione dettagliata dei fatti è emersa la necessità di coinvolgere e responsabilizzare maggiormente le imprese esterne nel sistema integrato della committenza attraverso la definizione e la programmazione di audit, secondo specifico protocollo, rivolti periodicamente alle imprese esterne più "utilizzate".

Tale decisione ha inteso perseguire un duplice obiettivo:

- stimolare nelle stesse imprese l'implementazione di un sistema di gestione integrato sicurezza – qualità (adatto alle dimensioni di ciascuna impresa) che potesse interloquire, e quindi integrarsi senza essere gravoso, con il sistema committente;
- definire dei parametri di valutazione iniziale ed in progress delle imprese stesse che non fossero esclusivamente di costo.

Il principale risultato può essere definito come "EFFETTO DOMINO ESTERNO": **12 medie, piccole e micro imprese** hanno sviluppato e stanno mantenendo un sistema integrato sicurezza - ambiente senza aver dovuto sostenere rilevanti spese di implementazione in quanto FATTO IN CASA e con l'assistenza documentale e sul campo da parte del committente nel fornire audit periodici a proprie spese, modelli documentali, consulenza in itinere.

Tutti i fornitori auditati hanno spontaneamente proceduto alla richiesta annuale di riduzione del premio INAIL.

Infine, le misure previste dalla Legge n. 123/07 ed entrate in vigore dal 25 agosto 2007, hanno avuto attuazione “inconsapevole” con qualche anno di anticipo: nessuno scrollone, nessun momento di panico applicativo, né per il committente né per gli appaltatori, in quanto ad esempio già da qualche tempo l’azienda provvedeva al controllo sulla impresa e sul singolo lavoratore esterno con accesso al sito tramite consegna di badge personale, ancora prima che venisse introdotto l’obbligo della tessera di riconoscimento.

Scelta strategica: consolidamento di un team di fornitori “scelti” ed affidabili.

Elemento determinante la scelta: riduzione di eventi infortunistici e incidentali non “trattabili” con interventi il cui unico destinatario fosse l’azienda committente.

Attività strategiche svolte:

- formazione degli appaltatori sui temi di tutela della salute e di protezione dell’ambiente;
- condivisione delle buone pratiche e del know how tra committente e appaltatore;
- verifiche periodiche documentali e sul campo nei confronti degli appaltatori;
- assistenza dal committente nei confronti degli appaltatori per lo sviluppo del sistema integrato;
- coinvolgimento dell’Ufficio Acquisti affinché fossero considerati elementi determinanti la scelta del fornitore non soltanto i costi preventivati, ma anche le performance in termini di protezione dell’ambiente e di tutela della salute.

Tempo di implementazione richiesto: 1 anno circa.

Tempo richiesto per la percezione dei vantaggi: in corso in quanto progetto avviato a metà del 2006.