



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

*Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali Corso di laurea in
Ingegneria Gestionale*

Tesi di Laurea Magistrale

INTEGRAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE NEL RISPETTO
DELLA NORMA ISO 45001: IL CASO SELLE ROYAL SPA

RELATORE: PROF.SSA DARIA BATTINI

LAUREANDO: VISENTIN SAMUELE

Anno accademico 2019-2020

INDICE

SOMMARIO	4
RINGRAZIAMENTI	5
INTRODUZIONE	6
I sistemi di gestione	9
1.1 Il sistema di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	13
1.2 Descrizione e aspetti rilevanti	14
La norma ISO 45001: 2018	16
2.1 Introduzione alla norma e processo di approvazione	17
2.2 Situazione attuale in riferimento a SSL	20
Analisi della normativa ISO 45001	24
3.1 Aspetti rilevanti	24
3.1.1 Annex SL: HLS	24
3.1.2 Annex SL: Ciclo di Deming	27
3.1.3 Approccio Risk Based	30
3.1.4 Controllo Operativo di Fornitori Outsourcers	32
3.1.5 Valutazione dei Rischi e Opportunità	33
Caso studio: Selle Royal SPA	36
4.1 Presentazione aziendale e organigramma	37
4.2 Processo produttivo	39
4.2.1 I componenti della sella	39
4.2.2 Le fasi di lavorazione	40
Il sistema di gestione integrato Selle Royal SPA	45
5.1 Percorso di integrazione	48
5.2 Contesto dell'organizzazione	50
5.3 Leadership	53

5.4 Pianificazione	57
5.5 Supporto	61
5.6 Attività operative	65
5.6.1 Gestione delle emergenze	68
5.7 Valutazione delle prestazioni	70
5.8 Miglioramento	72
Certificazione del sistema di gestione	74
6.1 Iter nel processo di certificazione	75
Evidenze del percorso di miglioramento	79
7.1 Situazione infortunistica	79
7.2 Controllo operativo	83
Possibili scenari futuri	85
8.1 Il futuro Selle Royal S.p.A. : conclusioni	91
Bibliografia	94

SOMMARIO

Il presente elaborato analizza la normativa UNI ISO 45001: 2018 calata in un contesto aziendale specifico, ossia quello dell'azienda Selle Royal S.p.A. , impresa leader mondiale nella produzione di selle per bicicletta.

Lo scopo del progetto di stage è quello di implementare la normativa sulla sicurezza all'interno del sistema già integrato UNI ISO 50001 e UNI ISO 14001 in modo da accorpate la nuova norma al sistema di gestione attualmente in uso.

L'implementazione di tale sistema si è svolta a step, affrontando i capitoli della norma e la loro implementazione con l'aiuto di consulenti esterni per poterli calare ad hoc nella realtà aziendale.

Dopo una prima parte di aspetti teorici e nozionistici legati alla nuova normativa, verrà quindi presentato manuale del sistema di gestione integrato, le parti salienti e rilevanti nonché gli aspetti di novità che hanno costretto l'azienda in alcuni casi a cambiare il modus operandi.

Verranno infine presentati gli sviluppi e gli obiettivi futuri, esponendo alcuni possibili miglioramenti da applicare nei progetti dei prossimi anni.

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento al Dott. Pigato Davide, correlatore di tesi, per il supporto, le dritte e la sua complicità nella realizzazione della tesi e al relatore, Daria Battini, per avermi permesso di affrontare questo percorso formativo.

Ringrazio l'azienda Selle Royal SPA per avermi dato la possibilità di svolgere il mio lavoro di tesi in un luogo interessante e dinamico, che mi ha permesso di fare un'esperienza sicuramente fondamentale per il futuro.

Da ultimo, ma non meno importante, ringrazio genitori e amici, i quali hanno avuto un ruolo decisamente essenziale per il raggiungimento di questo traguardo.

ACRONIMO	DEFINIZIONE
DVR	DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI
R. HSE	RESPONSABUILE HEALTH SAFETY ENVIROMENT ENERGY
PG	PROCEDURA GESTIONALE
IO	ISTRUZIONE OPERATIVA
MO	MODULO OPERATIVO
D.OP.	DIRECTOR OPERATIONS
PD	PEOPLE DEVELOPMENT
R. PROD.	RESPONSABILE PRODUZIONE
PREP	PREPOSTI
RSPP	RESPONSABILE SERVIZIO PREVENZIONE PROTEZIONE
ASPP	ASSISTENTE SERVIZIO PREVENZIONE PROTEZIONE
RLS	RESPONSABILE LAVORATORI SICUREZZA
SDG	SISTEMA DI GESTIONE
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
HLS	HIGH LEVEL STRUCTURE
SSL	SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO
NC	NON CONFORMITA'

INTRODUZIONE

Prerequisito fondamentale delle aziende al giorno d'oggi è sicuramente quello di affrontare l'incertezza del mercato migliorando le prestazioni interne, riducendo il time to market, e garantendo affidabilità ai propri clienti.

Le aziende volte ad un mercato globale devono dare certezze sulla continuità del business ai propri clienti in modo da dimostrarsi solide e credibili sul mercato. La continuità del business può essere minata, nella vita di un'azienda, da innumerevoli fattori tra cui ad esempio infortuni sul lavoro o problemi ambientali che potrebbero causare il fermo produttivo dello stabilimento ed esporre la società ad un danno d'immagine difficile da sanare.

Alcune norme come quelle che citeremo in questa tesi hanno proprio lo scopo, nella loro implementazione, di far emergere le criticità aziendali che potrebbero portare l'azienda ai rischi descritti precedentemente; l'implementazione di queste norme aiuterà quindi le aziende a creare un sistema di gestione che proteggerà la società da rischi gravi permettendo la continuità del business.

In questo contesto la redazione di un sistema di gestione integrato appare una scelta quasi obbligata, nonché uno strumento che, se implementato nel modo corretto, può portare a numerosi benefici sia dal punto di vista gestionale che operativo. Di particolare interesse risulta la gestione della sicurezza: essa appare in antitesi con la pianificazione della produzione. Se da un lato si punta in primis all'aumento della produttività oraria, dall'altro viene sacrificata l'efficienza in favore della sicurezza. Sarà quindi essenziale capire il ruolo della salute e sicurezza all'interno dell'ambito aziendale, cercando di comprendere l'essenzialità di un sistema di gestione per combattere incertezze (e rischi consequenziali), infortuni, emergenze.

In questo elaborato verrà trattata la progettazione e l'implementazione di un sistema di gestione integrato in accordo con la norma UNI ISO 45001: 2018 riguardante la SSL. Scopo fondamentale è quello "di fornire un quadro per la gestione dei rischi e delle opportunità per la SSL"[1]. In particolare verrà affrontato il caso di Selle Royal Spa, società capogruppo di Selle Royal Group, fondata nel 1965 da Riccardo Bigolin a San Pietro in Gù (VI) ed oggi con sede legale a Pozzoleone (VI).

Il lavoro che si intende svolgere consta delle seguenti macro-fasi:

- Analisi della normativa di riferimento ISO 45001 e dei sistemi di gestione.
- Applicazione della normativa nel contesto aziendale.

Verrà fatto un preambolo riguardante la definizione di sistema di gestione, verrà trattata la normativa analizzando contestualmente il numero di aziende certificate e in numero

d'infortuni presenti in esse. Da questa prima analisi si evidenzierà come un sistema di gestione sulla sicurezza possa essere un buon metodo per ridurre gli indici infortunistici aziendali.

In secondo luogo, verrà esaminato un caso specifico: Selle Royal Spa.

Si presenterà il “MANUALE DEL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO” illustrando dettagliatamente composizione e punti salienti, in particolare: azioni correttive, politica, obiettivi, valutazione dei rischi e gestione dei fornitori. Enfasi ulteriore verrà data anche all'emergenza sanitaria in corso in riferimento alla reattività nella gestione delle emergenze.

Si analizzerà il percorso di certificazione trattando anche i miglioramenti di cui si hanno prova e, in ultima istanza, verranno considerati i possibili scenari futuri in termini di sicurezza e quali obiettivi l'azienda dovrà intraprendere per il miglioramento continuo.

Si porrà l'attenzione su una nuova piattaforma in fase d'implementazione per l'azienda per la gestione del rischio a 360° tra cui anche la gestione del rischio sulla salute e sicurezza dei lavoratori.

CAPITOLO 1

I sistemi di gestione

Il sistema di gestione è un modello organizzativo implementato dall'azienda su base volontaria, avente lo scopo di strutturare l'organizzazione aziendale per la gestione sistematica dei processi.

Al fine di comprendere meglio l'argomento in oggetto, occorre definire il termine "processo": esso si riferisce ad un insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi di input di varia natura in output, come risultato delle attività di quel processo; tali attività seguono un ordine logico ben definito. Può essere inteso come una trasformazione avente lo scopo di aggiungere valore coinvolgendo personale ed altre risorse quali ad esempio equipaggiamenti, strutture o documentazioni.

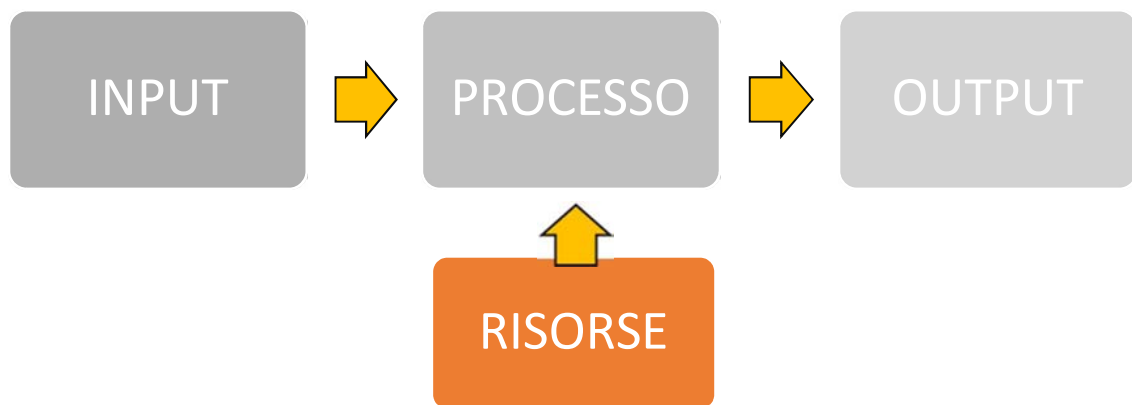


Figura 1.1: elementi di un processo

Vi sono alcuni elementi che caratterizzano e descrivono i processi, quali:

l'interdipendenza, la regolarità nel monitoraggio e la definizione di una serie di procedure o istruzioni atte a svolgere il processo stesso.

La base di questo breve excursus è necessaria poiché un sistema di gestione si basa sul controllo e la pianificazione dei processi aziendali mediante, tra le altre cose, l'implementazione di procedure, ossia regole da seguire, sequenze di attività o decisioni che permettono di svolgere determinate operazioni.

Nella pratica questo significa che l'organizzazione decide il modo in cui i processi devono essere tenuti sotto controllo, come debbano essere pianificati per l'esecuzione e

in che modo essi soddisfino i risultati attesi: si tratta quindi di analizzarli e verificarli cercando di rendere disponibile la documentazione della mappatura dei processi stessi.

La progettazione di un sistema di gestione può essere descritta dalle seguenti fasi:

- Contesto aziendale: viene scattata una fotografia as-is dell'azienda. Questo rappresenterà il punto di partenza attraverso il quale l'organizzazione cercherà di migliorarsi.

- Confronto con la normativa di riferimento: questo punto è fondamentale. Un sistema di gestione solitamente viene implementato tenendo come riferimento una norma, ossia un documento contenente requisiti e specifiche tecniche, attraverso la quale l'organizzazione gestirà aspetti informativi e organizzativi cercando di controllare le componenti umane, tecniche e organizzative. La norma, trattando di strumenti pratici di gestione, permette quindi di dotarsi di un sistema di gestione conforme ad uno o più standard. Le principali normative sono:

- ISO 9001: 2018: norma internazionale che definisce i requisiti per la realizzazione di un sistema di gestione della qualità all'interno di un'organizzazione.
- ISO 14001: 2015: norma internazionale emanata dall'ISO che definisce le linee guida per la progettazione e l'implementazione di un sistema di gestione ambientale
- ISO 50001: 2018: norma internazionale che definisce linee guida e requisiti per un sistema di gestione dell'energia che permette, per mezzo di un approccio sistematico, il miglioramento delle prestazioni energetiche.
- ISO 45001: 2018: norma internazionale per l'implementazione dei sistemi di gestione per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

- Identificazione dei processi aziendali: il passo successivo è quello di classificare i processi. In questo caso occorre fare riferimento al modello di Porter che descrive l'organizzazione aziendale come un insieme di nove processi in cui l'obiettivo è creare valore per il cliente; essi si possono distinguere in:

- processi primari: sono quelli che generano valore per il cliente e contribuiscono direttamente alla creazione dell'output (logistica in entrata, logistica in uscita, attività operative, marketing e vendite, assistenza al cliente)
- processi di supporto: non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma sono di sostegno alle attività primarie e necessari per la creazione del prodotto (approvvigionamenti, gestione delle risorse umane, sviluppo delle tecnologie, infrastruttura dell'impresa).

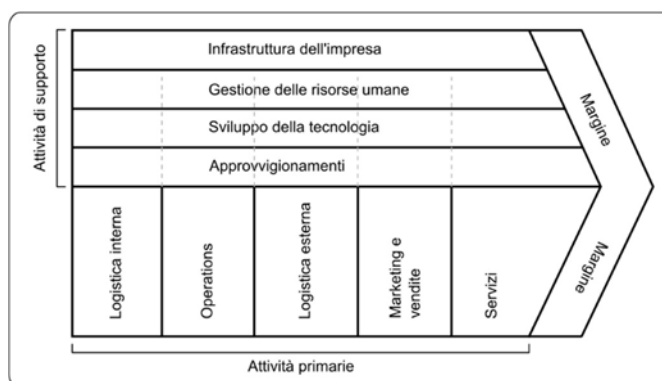


Figura 1.2: modello di Porter

Ulteriore classificazione può essere fatta facendo riferimento alla piramide di Anthony che suddivide i processi nel seguente modo:

- processi operativi: concorrono all'attuazione degli obiettivi e riguardano direttamente la creazione di prodotti o servizi;
- processi gestionali: supportano i processi operativi rendendo la loro gestione più efficiente;
- processi direzionali: definiscono decisioni strategiche di lunga portata e dettano la direzione verso la quale si deve tendere.

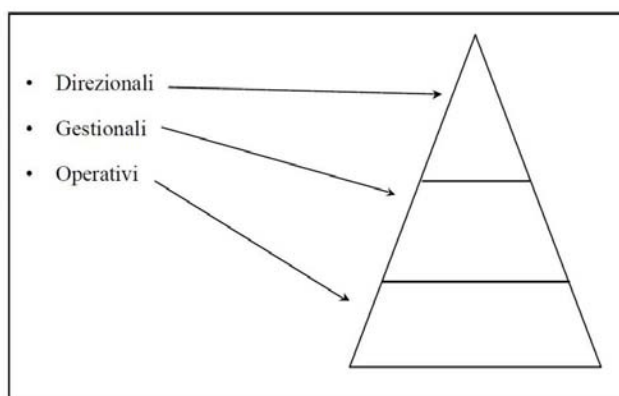


Figura 1.3: Piramide di Anthony

- Strutturazione dei processi aziendali: occorre definire come i processi interagiscono tra di loro, come sia possibile applicare migliorie o adeguamenti e mantenere tali i miglioramenti progressivi.

- Organizzazione e standardizzazione di processo: il migliore modo di operare deve diventare "regola" ossia deve essere standardizzato attraverso la formazione del personale, la gestione e l'implementazione di procedure, il controllo periodico e più in

generale attraverso sistemi organizzativi per la gestione degli aspetti sulla salute e sicurezza.



Figura 1.4: percorso operativo dei sistemi di gestione

Il sistema di gestione aziendale deve avere delle caratteristiche distintive che permettono una gestione più efficiente e sicura; tra queste proprietà troviamo:

- integrabilità: riguarda l'amministrazione unica delle norme in materia di qualità, sicurezza, ambiente, energia precedentemente citate. Tali normative, infatti, sono di per sé indipendenti, ma possono essere incorporate in un unico sistema di gestione; in tal modo si possono evitare duplicazioni di documenti, conflitti tra attività e importanti fusioni gestionali;
- accreditamento: è l'attestazione che il sistema di gestione soddisfa i requisiti esposti nelle norme. Tale attestazione deve essere fatta da un organismo nazionale di accreditamento;
- volontarietà: la base di questi standard internazionali è data dal fatto che l'organizzazione è libera di adottare o meno tali norme; tuttavia, la loro applicazione consente vantaggi gestionali operativi e di soddisfazione del cliente;
- cogenza normativa: anche se l'applicazione della norma è volontaria, interviene un livello di cogenza ogni qualvolta essa viene richiamata in provvedimenti legislativi. Alcune norme, quindi, prevedono al loro interno l'osservanza di alcuni requisiti di legge e il soddisfacimento di tali dettati legislativi permette all'azienda la possibilità di conseguire la relativa certificazione.

1.1 Il sistema di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Il sistema di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro è un modello organizzativo implementato dall'azienda su base volontaria, avente lo scopo di strutturare l'organizzazione aziendale per la gestione sistematica di tutti i processi che hanno impatto sugli aspetti della salute e sicurezza. Il sistema è dunque finalizzato a tenere sotto controllo i risultati aziendali in materia di salute e sicurezza del lavoro per garantire la conformità alla legge e per consentire ad una Organizzazione di controllare i suoi processi e i relativi rischi sulla salute e sicurezza, dando la possibilità di migliorare le performance aziendali nell'ottica di un miglioramento continuo.

Come tutte le norme basate su standard internazionali è possibile anche in questo caso affidarsi ad un ente di certificazione per l'accreditamento.

Compito in questo paragrafo sarà quello di definire obiettivi e scopi del sistema di gestione sulla sicurezza.

Per quanto riguarda gli obiettivi, il sistema di gestione SSL deve garantire:

- minimizzazione dei rischi: si tratta di ridurre progressivamente il numero di incedenti, malattie e infortuni sul luogo di lavoro;
- aumento dell'efficienza;
- miglioramento continuo dei livelli di salute e sicurezza.

Il rispetto di tali obiettivi si traduce in vantaggi per l'organizzazione:

- riduzione dei costi per la sicurezza quali assicurazioni, spese mediche, spese giudiziarie e ridotte sanzioni da parte delle autorità;
- miglioramento dell'immagine aziendale dovuta a maggiore interesse da parte dei clienti a causa della rinnovata gestione dei rischi e di un approccio innovativo su salute e sicurezza;
- aumento della competitività di mercato con la possibilità di accedere a determinati bandi;
- sconto sul premio assicurativo dell'INAIL;
- efficacia esimente dalla responsabilità amministrativa: il decreto legislativo 81/08 infatti chiarisce come l'azienda, che dimostra di aver adottato ed applicato efficacemente un modello di organizzazione e di gestione conforme, venga sollevata dalla responsabilità amministrativa in caso di omicidio colposo e lesioni personali gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.

Per comprendere la struttura e il campo di applicazione del sistema di gestione deve essere redatto un manuale del sistema di Gestione HSE, il cui scopo si riassume nei seguenti punti:

- Definire il campo di applicazione del Sistema di Gestione Integrato;
- identificare gli eventuali requisiti non applicabili fornendone le motivazioni;
- descrive l'organizzazione;
- illustrare e documentare il Sistema di Gestione HSE;
- descrive i processi aziendali inclusi nel Sistema di Gestione HSE e le loro interazioni;
- fornisce un quadro di riferimento per le informazioni documentate predisposte per gestire il Sistema di Gestione HSE.

Attraverso la redazione di tale manuale è possibile avere una visione complessiva dell'intero sistema di gestione integrato e la sua consultazione permette di fornire a tutte le parti interessate la possibilità di analizzare le proprie attività.

1.2 Descrizione e aspetti rilevanti

Durante l'implementazione di un sistema di gestione, come detto in precedenza, per ottenere la relativa certificazione occorre fare un confronto con la normativa di riferimento. La norma UNI ISO è volontaria solamente nella scelta iniziale; intervengono poi una serie di obbligazioni giuridiche valide per tutti gli interlocutori dell'impresa. Molto spesso risulta difficile gestire il rispetto della compliance normativa e i requisiti per essere certificati ad una norma. Sono questi i due principali tipi di prerogative: da una parte gli obblighi previsti dalla legislazione, dall'altra gli ulteriori adempimenti previsti per rendere la norma applicabile e certificabile al proprio contesto aziendale. Occorre però chiedersi questo: quali sono i requisiti cogenti alla norma ed è possibile mantenere separati compliance normativa ed efficienza data dalle linee guida da seguire per l'accreditamento di un sistema di gestione?

Per rispondere a questo quesito occorre fare riferimento ad alcuni D.lgs. primo fra tutti il D.lgs. 81/2008, il Testo unico sulla Sicurezza, che regola e tutela la salute e la sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro. Di seguito verranno presentati una serie di articoli che fanno riferimento agli obblighi e doveri dei datori di lavoro presentati nel D.lgs.:

- Obblighi del datore di lavoro non delegabili, articolo 17
- Obblighi del datore di lavoro e del dirigente, articolo 18
- Obblighi del preposto, articolo 19
- Obblighi dei lavoratori, articolo 20
- Obblighi dei progettisti, articolo 22
- Obblighi dei fabbricanti, articolo 23
- Obblighi degli installatori, articolo 24
- Obblighi del medico competente, articolo 25
- Obblighi connessi ai contratti d'appalto o d'opera o di somministrazione, articolo 26
- Oggetto della valutazione dei rischi, articolo 28
- Modalità di effettuazione della valutazione dei rischi, articolo 29
- Servizio di prevenzione e protezione, articolo 31
- Informazione ai lavoratori, articolo 36
- Formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, articolo 37
- Sorveglianza sanitaria, articolo 41
- Primo soccorso, articolo 45
- Prevenzione incendi, articolo 46
- Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, articolo 47
- Tenuta della documentazione, articolo 53

Questa serie di articoli vanno poi specificati per rispettare i requisiti cogenti imposti dalla norma. A titolo di esempio possiamo trovare i seguenti punti: Protezione da atmosfere esplosive, Titolo XI, Attrezzature munite di videoterminale, Titolo VII, Movimentazione manuale dei carichi, Titolo VI. Ecco quindi una prima correlazione requisiti della norma e aspetti cogenti: per adempiere ai requisiti specifici dobbiamo conoscere i rischi aziendali espressi nelle linee guida della normativa.

Oltre al Testo Unico sulla sicurezza, sono diversi i riferimenti normativi. Tra i principali troviamo:

- Art. 2050 cc: “Chiunque cagiona danno ad altri nello svolgimento di un'attività pericolosa, per sua natura o per la natura dei mezzi adoperati, è tenuto al risarcimento, se non prova di avere adottato tutte le misure idonee a evitare il danno.
- Art. 2087 cc: impone al datore di lavoro di tutelare l'integrità fisica e morale dei lavoratori;

D.lgs. 231/01: introduce una forma di responsabilità a carico delle organizzazioni per una serie di reati: viene infatti disciplinata la colpa di organizzazione. Qualora

vengano omesse una serie di predisposizioni preventive atte ad evitare la commissione del reato, può sorgere per l'impresa un illecito penale. Il concetto di colpa organizzativa è legato alla definizione di un modello organizzativo volto a prevenire tali reati.

Questa serie di riferimenti dimostra, di fatto, il legame tra cogenza e requisiti norma. Non è più pensabile un sistema di prevenzione dei reati senza un efficace modello organizzativo e gestionale, poiché vi è interrelazione tra normativa e aspetti cogenti: lo schema impostato dai sistemi di gestione nelle normative UNI ISO va infatti a toccare inequivocabilmente decreti penali e amministrativi vigenti in Italia.

CAPITOLO 2

La norma ISO 45001: 2018

La ISO 45001: 2018 è il nuovo standard di riferimento, pubblicato dall'organizzazione internazionale per la normazione (ISO) e riguarda l'implementazione di un sistema di gestione per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro. Tale standard può essere applicato a qualsiasi organizzazione, indipendentemente dal settore di appartenenza e dalla dimensione. Prima di tutto occorre fare una precisazione: esistono diverse norme che regolamentano il sistema produttivo e che possiamo dividere nelle seguenti macrocategorie:

- UNI (ente nazionale italiano di unificazione): è un'associazione privata senza scopo di lucro. Vengono contraddistinte tutte le norme nazionali elaborate direttamente dalla commissione UNI.

- EN: vengono identificate le norme elaborate dal comitato europeo di normazione. Lo scopo è quello di uniformare tali standard a livello europeo. Nel caso la normativa venga recepita dall'Italia prende il nome di UNI EN.

- ISO: si identificano i requisiti elaborati dall'International Organization for Standardization. Hanno valenza internazionale e ogni paese può decidere se adottare una specifica norma. Nel caso venga attuata in Italia essa prende il nome di UNI ISO.

La norma permetterà alle organizzazioni di raggiungere i risultati attesi del proprio sistema di gestione per la SSL, in particolare:

- miglioramento continuo delle prestazioni relative la SSL;

- soddisfazione dei requisiti legali e di altri requisiti;
- raggiungimento degli obiettivi per la SSL.

La UNI ISO 45001 rappresenta la naturale evoluzione dello standard OSHAS 18001. Sebbene sia inglese, di fatto ha rappresentato un punto fondamentale riconosciuto a livello internazionale per la certificazione del sistema di gestione sulla sicurezza. A partire dal 2018, le organizzazioni che hanno tale certificazione, hanno tempo fino a tre anni per completare la migrazione delle certificazioni accreditate.

2.1 Introduzione alla norma e processo di approvazione

In questo paragrafo si vogliono trattare due aspetti: le varie norme o decreti sulla sicurezza nel corso degli anni in Italia e l'iter storico che ha permesso la pubblicazione della nuova norma UNI ISO 45001: 2018.

Prima della comparsa di una norma internazionale, in Italia si comincia a parlare di sicurezza sui luoghi di lavoro tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900 in cui vengono istituite l'Ancc (Associazione nazionale per il controllo della combustione) e l'Api (Associazione per la prevenzione infortuni sul lavoro). Successivamente si è dovuto attendere fino agli anni 50 per avere, attraverso una serie di decreti, delle leggi inerenti alla sicurezza e prevenzione degli infortuni sui luoghi di lavoro: si tratta di DPR n. 547/55 e DPR n. 303/56 inerenti rispettivamente alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sui luoghi di lavoro. Dopo una serie di interventi di legge migliorativi nel corso degli anni 60-70-80, negli anni 90 si giunge al D.lgs. 626/94 in cui vengono definiti obblighi per il datore di lavoro, in particolare l'obbligo della valutazione del rischio nel contesto aziendale. Prevenzione e protezione non sono più prerogativa del datore di lavoro, ma ci si affida a figure professionali quali ad esempio il medico competente, preposto, RSPP, ASPP, RLS.

Si passa al Testo unico sulla sicurezza con il D. Lgs 81/08 con cui viene abrogato il D. lgs. 626/94 e viene riunita e semplificata in un unico testo di legge la normativa preesistente. Le novità che interessano tale D.lgs. riguardano la prevenzione: si fa riferimento ad un sistema aziendale basato sulla partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione. Devono essere individuate tutte le sorgenti di rischio,

devono essere valutate ed infine monitorate: si fa riferimento ad una visione globale di tutti i rischi. Vengono inoltre estese le disposizioni del D.lgs. 626/94 a tutti i settori, tipologie di rischio e lavoratori autonomi e dipendenti.

Nella figura 2.1 vengono schematizzati i riferimenti legislativi a partire dagli anni Cinquanta adottati in Italia:



Figura [2.1]: rappresentazione riferimenti legislativi su salute e sicurezza

Contestualmente, in un'ottica internazionale si mira a creare delle norme per standardizzare i sistemi di gestione. Vengono presentati i due standard a cui questa tesi farà riferimento:

-BS OHSAS 18001:1999: norma emanata nel 1999 e rivista nel 2007. Vengono specificati requisiti di un sistema di gestione della Salute e della sicurezza sul lavoro.

Tale standard ha i seguenti scopi:

- gestione di una politica di SSL coerente e che comprenda programmi di miglioramento;
- monitoraggio delle prestazioni in termini di SSL;
- valutazione dei rischi per dipendenti e altre parti interessate associati a strumenti di prevenzione e tutela;

- UNI ISO 45001: 2018: norma che va a sostituire la precedente norma britannica in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. L'esigenza era quella di sviluppare uno

standard internazionale che si potesse allineare con gli altri già sviluppati dall'organizzazione internazionale per la normazione (ISO). Nel corso di questa tesi verranno presentati gli aspetti rilevanti e di novità che caratterizzano questa norma. Lo standard inglese non verrà preso in considerazione in questo elaborato; esso viene citato a titolo informativo, in quanto lo standard interazione ISO sostituisce in tutti gli aspetti la norma OSHAS.

Presenteremo di seguito l'iter burocratico e amministrativo che ha permesso l'emanazione di questa norma a partire dall'istituzione del nuovo comitato fino alla pubblicazione della normativa stessa. Le fasi possono così essere riassunte:

- Ottobre 2013: viene istituito il Comitato ISO/PC 283 per la realizzazione di una normativa riconosciuta a livello ISO, identificata come ISO 45001: essa è formata da 71 stati membri;
- Luglio 2014: viene rilasciato un primo Committee Draft (bozza del comitato);
- Febbraio 2015: viene messo a punto un secondo Committee Draft;
- Novembre 2015: viene pubblicato la bozza dello standard internazionale;
- Giugno 2016: dopo varie contestazioni viene deciso in occasione della seduta internazionale del gruppo di lavoro ISO 45001;
- Luglio 2017: viene riaperta la discussione sulla bozza dello standard internazionale;
- Settembre 2017: vengono discussi i punti di tensioni e si cerca di risolverli. La maggioranza promuove infine l'elaborato;
- Novembre 2017: viene pubblicata la bozza finale;
- Gennaio 2018: viene votato l'elaborato prodotto e viene promosso con la maggioranza dei voti;
- Marzo 2018: pubblicazione della norma;



Figura 2.2: iter di approvazione UNI ISO 45001

2.2 Situazione attuale in riferimento a SSL

In questo capitolo si vuole trattare il quadro normativo attuale italiano ed europeo in termini di SSL. Verranno presentate le statistiche relative alle aziende certificate in Italia con riferimento alla normativa OHSAS 18001 e UNI ISO 45001. Infine, si affronterà il tema relativo agli indici infortunistici delle aziende certificate, mettendolo in relazione con quello non certificate.

Per dare evidenza della situazione attuale possiamo affidarci all'analisi effettuata da ACCREDIA, l'ente italiano di accreditamento, che, coadiuvato dall'Inail, ha determinato il numero di imprese italiane con una certificazione sulla sicurezza al 31 dicembre 2017: un numero di circa 17 mila imprese. Vengono evidenziati anche i dati nei due anni precedenti: rispetto al 2016 si nota un aumento di circa 8,1% di aziende certificate.

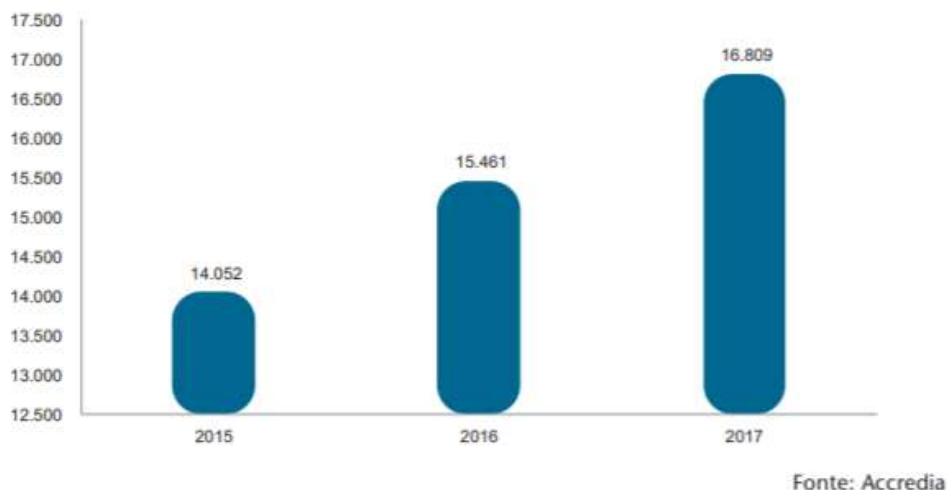


Figura [2.3]: aziende con sistema di gestione sulla sicurezza

Lo stesso studio testimonia come vi sia un incremento del 32% rispetto 3 anni prima, a comprova che la sicurezza e la prevenzione restano temi centrali per le aziende odierne. Il sito Accredia inoltre, permette di fare un confronto con il numero di aziende certificate presso questo ente di accreditamento. Per azienda certificata si intende l'unità/ragione sociale dell'organizzazione/azienda in possesso di una certificazione di sistema di gestione identificata in maniera univoca da una partita iva/codice fiscale. In questo caso è stato preso come riferimento Gennaio 2019 e gennaio 2020. Come da immagini, si nota il sostanziale aumento di imprese certificate nella norma ISO 45001.

UNI ISO 37001	UNI/PdR 42:2018	UNI ISO 21001	UNI EN ISO 14001	UNI CEI EN ISO 50001	BS OHSAS 18001	UNI ISO 45001	UNI CEI ISO/IEC 27001	ISO/IEC 27017:2015
308	1	7	10.960	976	4.864	2.381	1.088	33

Figura [2.4]: dati imprese certificate gennaio 2020

CRMS FP 07:2015	UNI ISO 37001	UNI EN ISO 14001	UNI CEI EN ISO 50001	BS OHSAS 18001	UNI ISO 45001	UNI CEI ISO/IEC 27001	ISO/IEC 27017:2015	UNI CEI EN ISO/IEC 20000-1	UNI EN ISO 22000
1	162	10.535	1.014	5.577	354	861	2	108	835

Figura [2.5]: dati imprese certificate gennaio 2019

Sicuramente il tema della sicurezza, come dimostrato dalla figura [2.6], risulta in costante aumento; certificarsi può migliorare positivamente le performance aziendali in termini di SSL.

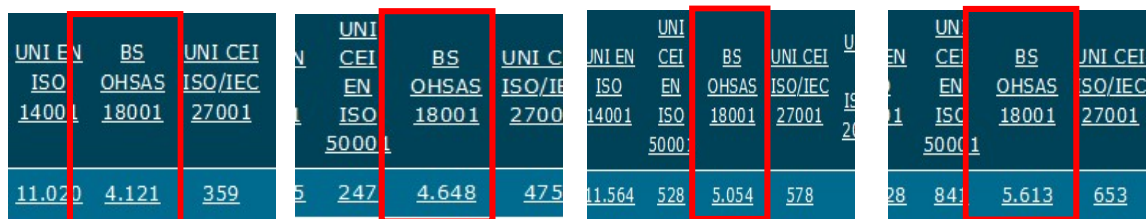


Figura 2.6: numero di aziende certificate da Accredia negli anni 2015, 2016, 2017, 2018.

Ci chiediamo se sia possibile quantificare questi miglioramenti. Lo studio prende in esame l'indice infortunistico e si propone di essere il più oggettivo possibile. Vengono presi in esame due campioni:

- Imprese certificate: hanno adottato un sistema di gestione su SSL
- Imprese con livello di sicurezza base

Tali aziende devono essere valutate per gruppi omogenei: esse devono avere caratteristiche simili. Tale classificazione, proposta dall'Inail, viene riportata in tabella 2.1:

Grande gruppo 1	LAVORAZIONI AGRICOLE, ALLEVAMENTI DI ANIMALI, PESCA e ALIMENTI.
Grande gruppo 2	CHIMICA. MATERIE PLASTICHE E GOMMA. CARTA E POLIGRAFIA. PELLI E CUOI.
Grande gruppo 3	COSTRUZIONI: EDILI, IDRAULICHE, STRADALI, DI LINEE DI TRASPORTO E DI DISTRIBUZIONE, DI CONDOTTE. IMPIANTISTICA.
Grande gruppo 4	ENERGIA ELETTRICA E COMUNICAZIONI. GAS E LIQUIDI COMBUSTIBILI. ACQUA, FREDDO E CALORE. ENERGIA NUCLEARE.
Grande gruppo 5	LEGNO E AFFINI
Grande gruppo 6	METALLURGIA. LAVORI IN METALLO. MACCHINE. MEZZI DI TRASPORTO. STRUMENTI E APPARECCHI.
Grande gruppo 7	MINERARIA. LAVORAZIONE E TRASFORMAZIONE DI MATERIALI NON METALLIFERI E DI ROCCE. VETRO.
Grande gruppo 8	INDUSTRIE TESSILI E DELLA CONFEZIONE
Grande gruppo 9	TRASPORTI. CARICO E SCARICO. MAGAZZINAGGIO.

Tabella 2.1: classificazione grandi gruppi Inail

Gli indici che vengono presi in considerazione sono due:

- indice di frequenza infortunistica: rappresenta il numero di infortuni, al netto degli infortuni in itinere, che avvengono per ogni mille lavoratori
- rapporto di gravità: indica, tra gli infortuni totali, quelli con conseguenze gravi o mortali.

	Indici di frequenza infortuni			Percentuale di infortuni gravi sul totale degli infortuni definiti		
	Imprese certificate	Imprese NON certificate	Variazione percentuale	Imprese certificate	Imprese NON certificate	Variazione percentuale
Grande Gruppo 0	17,1	18,8	-9,0	3,9	5,1	-23,5
Grande Gruppo 1	23,1	26,2	-11,8	4,0	7,4	-45,9
Grande Gruppo 2	13,1	19,4	-32,5	2,6	5,0	-48,0
Grande Gruppo 3	25,4	28,3	-10,2	8,3	11,2	-25,9
Grande Gruppo 4	16,6	21,1	-21,3	1,8	5,8	-69,0
Grande Gruppo 5	30,1	32,4	-7,1	3,6	9,4	-61,7
Grande Gruppo 6	17,4	23,6	-26,3	1,7	5,6	-69,6
Grande Gruppo 7	17,8	33,1	-46,2	4,8	8,7	-44,8
Grande Gruppo 8	9,6	10,7	-10,3	5,1	7,3	-30,1
Grande Gruppo 9	25,9	31,4	-17,5	2,2	6,7	-67,2
Complesso del settore	18,1	21,5	-15,8	3,5	5,8	-39,7

Figura 2.8: confronto indici infortunistici aziende certificate vs aziende non certificate

I valori in tabella sono significativi: le imprese certificate hanno indici infortunistici minori e, se questi avvengono, sono decisamente meno gravi rispetto le aziende non certificate: calcolando la variazione percentuale nei due casi si trovano dei valori di circa il 16% per la frequenza degli infortuni e circa il 40% per quanto riguarda il rapporto di gravità.

CAPITOLO 3

Analisi della normativa ISO 45001

3.1 Aspetti rilevanti

Verranno trattate le novità principali che accomunano le nuove norme; nella seconda parte della tesi verranno quindi analizzate tali novità calandole nel contesto aziendale specifico; in particolare si farà riferimento a:

- ANNEX SL: HLS.
- ANNEX SL: CICLO DI DEMING.
- APPROCCIO RISK BASED.
- CONTROLLO OPERATIVO DI FORNITORI E OUTSOURCERS.
- VALUTAZIONE DEI RISCHI E OPPORTUNITÀ.

3.1.1 Annex SL: HLS

L'organizzazione internazionale per la normazione (ISO) pubblica da molto tempo norme sui sistemi di gestione riguardanti diversi argomenti. Tuttavia, fra le diverse norme vi erano strutture differenti: l'integrazione risultava spesso complessa. Per mitigare questa problematica venne creato l'Annex SL: essa prescrive come debbano essere implementati gli standard per i sistemi di gestione. Lo scopo è creare una struttura unificata e concordata, garantendo coerenza e compatibilità fra le diverse norme: gli standard avranno struttura, definizioni e termini comuni.

L'HLS è appunto la novità che accomuna gli standard ISO a partire dal 2012 e rappresenta una potenziale semplificazione di cui verranno trattati gli aspetti basilari. Tale struttura costituisce un punto cruciale in quanto viene definita la terminologia e la struttura di base che verrà applicata per tutte le norme ISO presenti e future riguardanti i sistemi di gestione.

Si riportano i capitoli dello standard ISO 45001:2018, fornendo una breve descrizione esplicativa:

1. **SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE:** lo standard specifica i requisiti del sistema di gestione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Lo scopo è quello di predisporre luoghi di lavoro sicuri e salubri riducendo al minimo i rischi per la SSL. Punto fondamentale è che qualsiasi organizzazione può applicare tale norma e viene dato risalto al carattere di volontarietà e alla possibilità di facilitare il raggiungimento dei risultati attesi per la SSL.

2. **RIFERIMENTI NORMATIVI:** vengono citate le norme di riferimento. Nel caso della ISO 45001: 2018 non ci sono riferimenti normativi.

3. **TERMINI E DEFINIZIONI:** vengono presentati e spiegati i vari termini presenti all'interno della normativa.

4. **CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE:** si tratta di determinare i fattori esterni ed interni che sono rilevanti per i propri obiettivi. Attraverso questa analisi si cerca di capire quali sono le parti interessate rilevanti per il sistema di gestione (contesto interno) e quali sono gli stakeholders che possono influenzare l'organizzazione (contesto esterno). Si può riassumere la definizione di questi elementi dicendo che nel contesto interno verrà definito un viaggio introspettivo mentre nel secondo caso avremo un viaggio oltre i confini dell'organizzazione.

Le informazioni inerenti al contesto possono cambiare nel tempo per questo devono essere monitorate e costantemente esaminate.

5. **LEADERSHIP E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI:** viene assegnato un ruolo prioritario all'alta direzione. Il top management deve chiarire la sua leadership assumendosi le responsabilità (non delegabili) affinché sia garantita la SSL. Vi sono alcuni aspetti che devono essere presi in considerazione quando si parla di leadership tra cui: Politica documentata, progetti di cambiamento, strategia aziendale, piani industriali di business, valutazioni di business continuity, livello di integrazione e continuità con altri sistemi di gestione aziendale, interviste con Top Management e con funzioni responsabili, interviste con il personale (conoscenza del sistema di gestione e dei suoi scopi), riesame della direzione, livello di cultura sicurezza in azienda, verificare e valutare la coerenza con il contesto determinato dall'Organizzazione

6. **PIANIFICAZIONE:** l'organizzazione deve, mediante l'identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi e opportunità, la determinazione dei requisiti legali, provvedere a

ridurre il livello di rischio implementando delle azioni pianificate: deve essere stabilito anche l'ordine temporale con cui esse vengono eseguite.

7. SUPPORTO: come vedremo in seguito, per l'implementazione e il mantenimento del sistema di gestione una volta definita la fase di "plan" si deve passare alla fase "do" in cui l'organizzazione deve garantire:

-risorse: sia interne (competenze, infrastrutture..) sia esterne(es. competenze specialistiche);

-competenze: ossia applicare abilità e conoscenze per conseguire i risultati attesi. Esse devono essere definite dall'organizzazione; si deve assicurare che i lavoratori ne siano in possesso e si deve documentare e conservare l'evidenza delle competenze.

-consapevolezza: fa riferimento alla politica e agli obiettivi per la SSL. I lavoratori devono essere consapevoli del proprio ruolo per l'efficacia del sistema di gestione, delle conseguenze delle non conformità, dei pericoli e incidenti. Questo si traduce, nella fase di audit, in un'intervista ai lavoratori.

- comunicazione: essa è funzionale al programma del sistema di gestione e si deve tenere conto dei requisiti legali e altri requisiti. Si deve determinare: oggetto, chi, quando, come comunicare. Nel definire il processo comunicativo si deve tener conto delle parti interessate Viene inoltre distinta e separata la comunicazione interna da quella esterna.

-informazioni documentate: occorre creare aggiornare e tenere sotto controllo le informazioni documentate ossia tutti i documenti cogenti e necessari per il corretto mantenimento del sistema;

8. ATTIVITÀ OPERATIVE: si tratta di tenere in considerazione i seguenti aspetti:

- pianificazione e controllo: l'organizzazione deve definire e attuare i processi necessari per conseguire gli obiettivi di sicurezza e salute basandosi su misure di prevenzione e protezione. Se le attività vengono esternalizzate, occorre assicurarsi di tenere sotto controllo il processo: è necessario che i pericoli legati ad appaltatori o subappaltatori siano conosciuti e controllati da entrambe le parti. Come i lavoratori nel caso precedente, dovranno anche qui essere esaminati fornitori in fase di audit.

-Risposta alle emergenze: l'organizzazione deve prepararsi alle situazioni di emergenza, deve valutare gli esiti delle prove e delle situazioni di emergenza e pianificare le risposte. Tutto questo deve essere documentato e archiviato

9. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI: esse vengono valutate in differenti aspetti:

-analisi delle prestazioni: occorre misurare, valutare e monitorare l'efficacia del sistema di gestione. La necessità è quella di sottoporre gli strumenti di misura a calibrazione garantendo così la correttezza dei dati raccolti. Questi dovranno essere poi documentati e conservati;

-audit interno: obiettivo è quello di verificare l'efficacia del sistema di gestione;

-riesame della direzione: l'obiettivo è quello di assicurare la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia del sistema di gestione. Per fare ciò, tale controllo deve essere periodico.

10. MIGLIORAMENTO: occorre cercare attivamente opportunità per migliorare la SSL. In tale contesto vengono anche citati gli incidenti (si includono i near miss): devono essere definiti metodi precisi e pubblicizzazioni per la loro gestione, poiché oggetto di audit. In ultima istanza, come poi descritto nel ciclo di Deming, bisogna definire delle opportunità di miglioramento e, a questo processo, devono partecipare tutti attivamente, dalla forza lavoro al management.

Importante è sottolineare i vantaggi di uno standard comune: in primo luogo viene favorita l'integrazione del sistema di gestione, rendendolo più snello ed evitando la duplicazione di informazioni: qualora l'organizzazione decida di implementare diverse certificazioni, la struttura comune facilita la stesura del sistema di gestione. Inoltre viene posta l'enfasi sull'efficace gestione dei processi tale da produrre i risultati desiderati tramite leadership e impegno. In ultima istanza, viene favorita l'implementazione di nuovi standard.

3.1.2 Annex SL: Ciclo di Deming

Correlazione con la HLS è data dal ciclo di Deming (o ciclo Plan-Do-Check-Act), ossia un processo iterativo utilizzato dalle organizzazioni per conseguire il miglioramento continuo. Esso prevede quattro fasi gestionali le quali si rapportano a loro volta con la struttura di alto livello precedentemente citata.

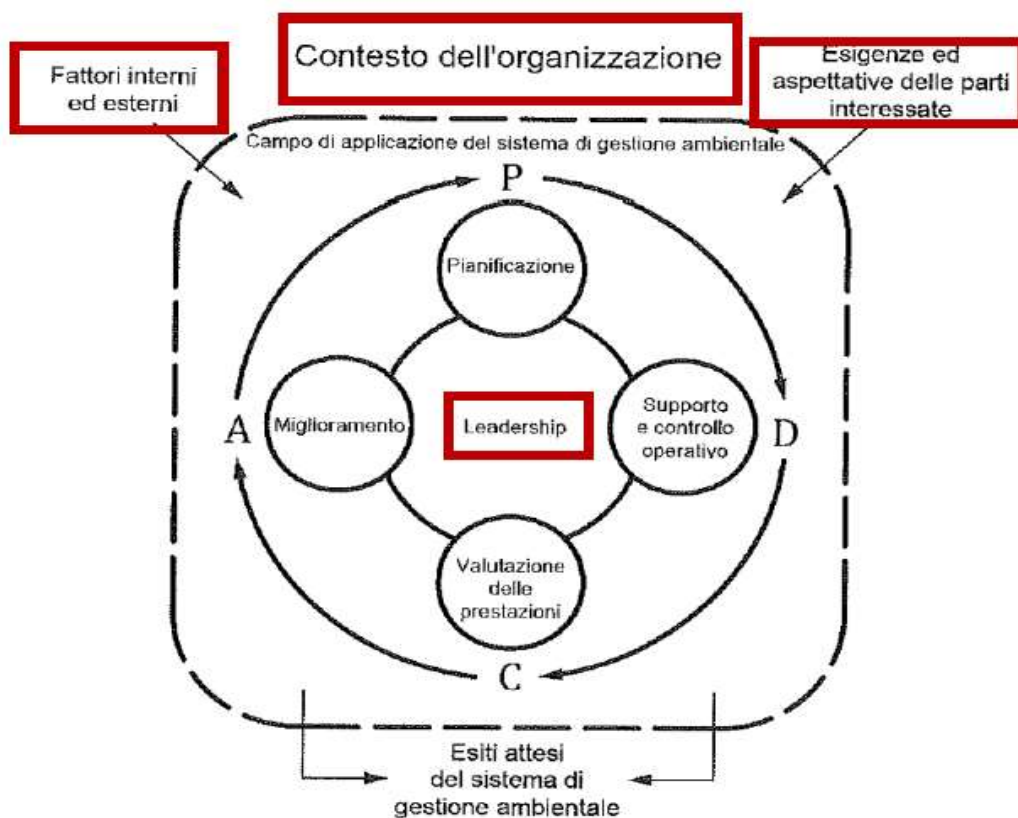


Figura 3.1: ciclo PDCA

Tali fasi sono:

-Plan (Pianificazione): quando viene pianificato un processo occorre studiarlo nei minimi dettagli in modo tale da poter stabilire gli obiettivi del sistema da raggiungere. Si parte dall'analisi della situazione attuale, definendo responsabilità, interventi necessari, costi, precisando gli obiettivi e cercando di mappare i processi.

Alla prima fase di plan corrispondono, come da figura 3.2, i capitoli “contesto dell'organizzazione”, “leadership” e “pianificazione”.

-Do (Fare): questa fase è puramente operativa; vengono implementati i piani e gli obiettivi definiti nella fase precedente, verificando in questo modo l'adeguatezza delle soluzioni proposte. Si può quindi dire che anche questa rappresenta una sorta di fase di prova in cui viene messa in discussione l'attuazione e vengono accumulate esperienze che poi andranno verificate nella fase successiva. A questa fase corrispondo i capitoli “Supporto” e “Attività Operative” della norma.

-Check (Controllo): vengono controllati e monitorati i dati raccolti nella fase di “Plan” e viene fatto un confronto con quanto implementato nella fase successiva di “Do”.

Occorre massima oggettività per analizzare eventuali scostamenti tramite specifici KPI:

questo consentirà la facilitazione del processo di miglioramento continuo. Bisogna chiedersi come mai qualcosa non è andato secondo i piani e si deve agire di conseguenza modificando il piano precedentemente redatto. Tale fase è rappresentata dal capitolo 9 “Valutazione delle prestazioni” della norma.

-Act (Agire): ora che il piano è redatto e sono stati verificati i risultati occorre la definizione di un piano di miglioramento cercando di adattare e rettificare le informazioni ricavate nella fase precedente ed attuando azioni correttive laddove risulti necessario intervenire. In quest’ultima parte si ricerca una sorta di standardizzazione del risultato ottenuto, in modo tale da poter applicare il processo in maniera iterativa. Corrisponde a questa fase il capitolo “Miglioramento” della norma.

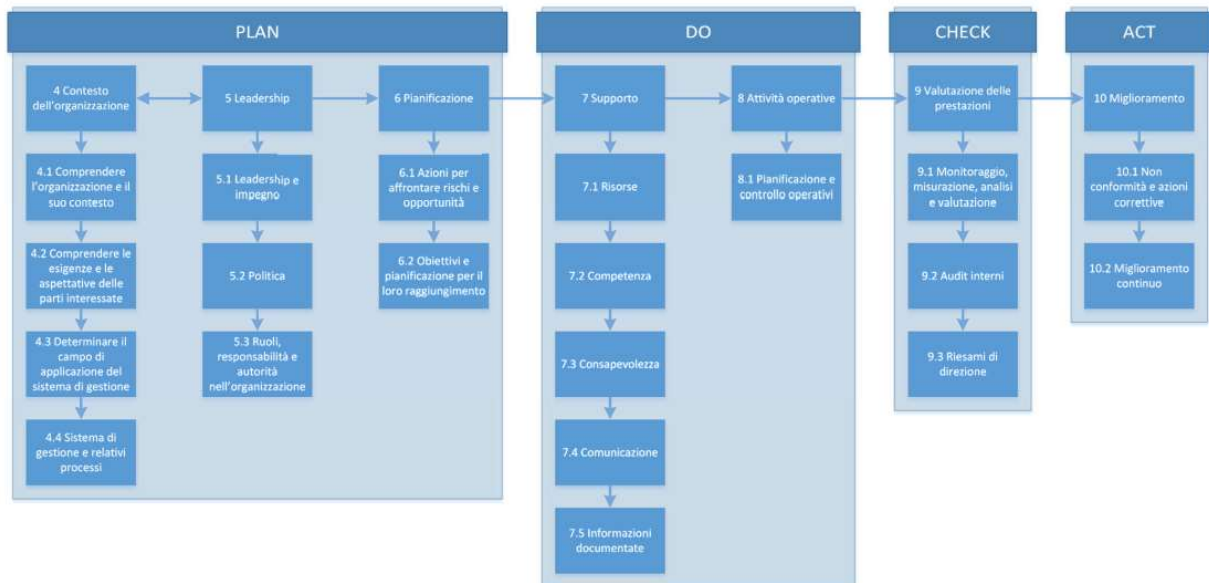


Figura 3.2: corrispondenza tra P.D.C.A. e punti norma

3.1.3 Approccio Risk Based

Come più volte sottolineato nel corso di questa tesi, mantenere la continuità del business è essenziale per dimostrarsi credibili e solidi nel mercato internazionale. Per conseguire tale obiettivo occorre prevenire, monitorare e mitigare le criticità. Normalmente le imprese sono abituate ad affrontare i rischi nel momento in cui si presentano, ma l'aumento della competitività e della complessità aziendale hanno reso impossibile tale modo di operare. Con la normativa BS OSHAS 18001: 2007 si introduceva un approccio al rischio, ma tale approccio era specifico e rigidamente calato nell'ambito della salute e sicurezza. Un aspetto introdotto con le nuove normative ISO riguarda l'adozione di una visione globale dei rischi dell'attività aziendale in modo da coinvolgere l'alta direzione nel processo di valutazione e mitigazione. Si tratta quindi di un approccio che si traduce con una gestione strategica dei rischi. Definire quest'ultimo concetto è molto importante e, per farlo, verrà analizzato il rischio a partire dalla sua definizione. Il rischio è definito come effetto dell'incertezza; esso è spesso espresso come combinazione delle conseguenze di un evento (compresi cambiamenti nelle circostanze) e della probabilità o a una loro combinazione:

$$\mathbf{R = Probabilità \times Impatto.}$$

Si può quindi dire che la definizione di rischio è data dalla combinazione misurata di due variabili: frequenza di accadimento (probabilità) dell'evento rischioso e severità delle conseguenze (magnitudo) dovute al manifestarsi di questo evento. Quello che è fondamentale chiarire è che, come specificato anche nella norma UNI ISO 45001, il rischio può avere accezione positiva e negativa. A questo proposito vengono classificate due tipologie di rischio:

- rischio puro: produce solo danni e perdite (furto, incendio...), è legato ad eventi esterni, è improvviso e solitamente è coperto da assicurazioni.
- rischio speculativo: detto anche rischio imprenditoriale. Sono rischi insiti nell'attività imprenditoriale, legati quindi alle decisioni assunte a livello manageriale. Possono generare sia effetti negativi che positivi.

La gestione dei rischi è affidata al risk management, che compone un insieme di metodi per identificare, misurare e gestire i rischi aziendali. Gli obiettivi sono:

- rendere meno incerta la gestione aziendale;

-assicurare continuità della produzione;

- Diminuire il rischio fallimento;

- promuovere un'immagine di sicurezza interna ed esterna: il fatto che l'azienda promuova il trattamento dei rischi infonde stabilità al potenziale cliente;

- creare valore aziendale: è questo il fine ultimo del risk management che in un'ottica strategica mira a salvaguardare il patrimonio aziendale e ridurre l'incertezza associata ai rischi creando una continuità nel business.

La normativa attuale chiarifica nei vari capitoli come affrontare il risk based thinking. Di seguito, facendo riferimento ai paragrafi precedenti, verranno enunciati gli aspetti fondamentali che caratterizzano il rischio prendendo come base d'esame la struttura HLS della norma:

-contesto dell'organizzazione: si suggerisce di analizzare il contesto dell'organizzazione identificando qualsiasi fattore di natura esterna ed interna che possa avere un impatto sulle prestazioni e quindi sugli obiettivi aziendali strategici. Allo stesso modo si riconosce l'influenza delle parti interessate focalizzando l'attenzione sui loro bisogni ed aspettative poiché potrebbero influenzare l'andamento dell'impresa;

- leadership e partecipazione dei lavoratori: l'alta direzione deve promuovere il risk based thinking facendo in modo che il sistema di gestione consegua e supporti i risultati attesi, promuovendo il miglioramento continuo. Nel capitolo si fa riferimento alla politica e alla partecipazione dei lavoratori. Nel primo caso l'alta direzione si impegna a eliminare i pericoli e ridurre i rischi per la SSL, mentre, per quanto riguarda la consultazione dei lavoratori, occorre eliminare barriere ed ostacoli alla partecipazione, valutando rischi e opportunità e determinando azioni volte a ridurre i rischi per la SSL, nonché investigare incidenti e determinare azioni correttive.

- pianificazione: questo capitolo affronta in maniera analitica il tema risk based; vengono infatti espone le azioni per affrontare rischi e opportunità cercando di identificare i pericoli durante l'organizzazione del lavoro, fattori sociali, leadership, situazioni di routine e non routine. Lo step successivo all'identificazione è la pianificazione delle azioni ossia creare una risposta per affrontare tali rischi prevedendo la messa in opera e l'integrazione delle azioni nel sistema di gestione. Occorre anche prevedere la valutazione delle azioni programmate, nonché l'esposizione dei risultati per prevedere il miglioramento continuo.

- supporto: così come le attività operative, anche i processi di supporto come la comunicazione e le informazioni documentate sono necessarie per la pianificazione e possono influenzare la capacità di misurare i rischi.

- attività operative: come si evince dalla norma occorre mitigare ogni aspetto negativo. Anche in questo caso si sottolinea l'aspetto strategico del rischio. I cambiamenti involontari devono essere previsti per quanto possibile e devono essere pianificati delle risposte alle emergenze. Gli appaltatori svolgono un ruolo cruciale: occorre valutare il loro rischio in relazione alla possibilità di influenzare negativamente l'organizzazione;

- valutazione delle prestazioni: nell'intraprendere le azioni riguardanti i rischi e opportunità sarà fondamentale valutare i risultati e conseguire le best practice

- miglioramento: la valutazione delle prestazioni permette di arrivare ad un piano di miglioramento permettendo di gestire incidenti e non conformità e di farlo gestendo i rischi cercando di ridurre la loro efficacia o di eliminarli.

3.1.4 Controllo Operativo di Fornitori Outsourcers

Nel capitolo otto viene fatto riferimento ad appaltatori e all'affidamento delle proprie attività all'esterno, elemento di novità che caratterizza la nuova norma su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Mentre infatti la OSHAS 18001: 2007 faceva riferimento al controllo operativo e agli appaltatori cercando di allineare la politica e gli obiettivi di salute e sicurezza sul lavoro, con la norma UNI ISO 45001:2018 viene richiesta la consapevolezza di proteggere lavoratori e più in generale il personale interno ed esterno che può interagire con l'organizzazione, da infortuni e malattie.

Dovranno essere valutate le competenze degli appaltatori e allo stesso tempo gli impatti che questi provocano all'interno dell'organizzazione: aspetto di primaria importanza è quello di rispettare i requisiti tecnico professionali e legali a partire dalla verifica dell'idoneità tecnico professionale. Tuttavia, questo può dimostrarsi insufficiente in caso di infortunio. Occorre dimostrare che l'appaltatore sia professionalmente competente e adeguato a svolgere la mansione per cui è stato assunto. In questo contesto interviene la nuova norma su salute e sicurezza. Occorre quindi definire dei criteri di selezione dei fornitori ed appaltatori. Questo, in termini pratici, si traduce implementando una procedura che definisca dei criteri che tengano conto della salute e sicurezza delle organizzazioni esterne, nonché una sorveglianza costante per fare in modo che tali criteri vengano rispettati nel tempo. In fase di audit verranno dati dei

feedback su tali fornitori con criteri per la valutazione, il monitoraggio e la selezione delle performance. Nello specifico, nei prossimi capitoli si vedrà come l'azienda Selle Royal SPA ha deciso di dare evidenza nella scelta strategica dei fornitori.

3.1.5 Valutazione dei Rischi e Opportunità

Nei paragrafi precedenti è stato discusso l'approccio risk based thinking, stabilendone l'importanza e l'essenzialità nelle nuove norme basate sulla struttura HLS. Appurato ciò, verrà discusso in questo capitolo l'iter operativo che permette la valutazione dei rischi e delle opportunità. Importante è ribadire che i rischi non vengono visti solamente con un'accezione negativa, ma vengono considerati nella loro visione positiva o negativa rispetto al risultato atteso.

Le aziende, quando devono intraprendere un processo di valutazione dei rischi, possono affrontare diverse strade a seconda del budget, degli interessi aziendali, delle procedure interne e del contesto interno ed esterno. Tuttavia, la determinazione dei rischi ed opportunità è necessaria per assicurare che il sistema di gestione possa conseguire i risultati attesi. Il processo di analisi può essere rappresentato dalle fasi in figura 3.3:

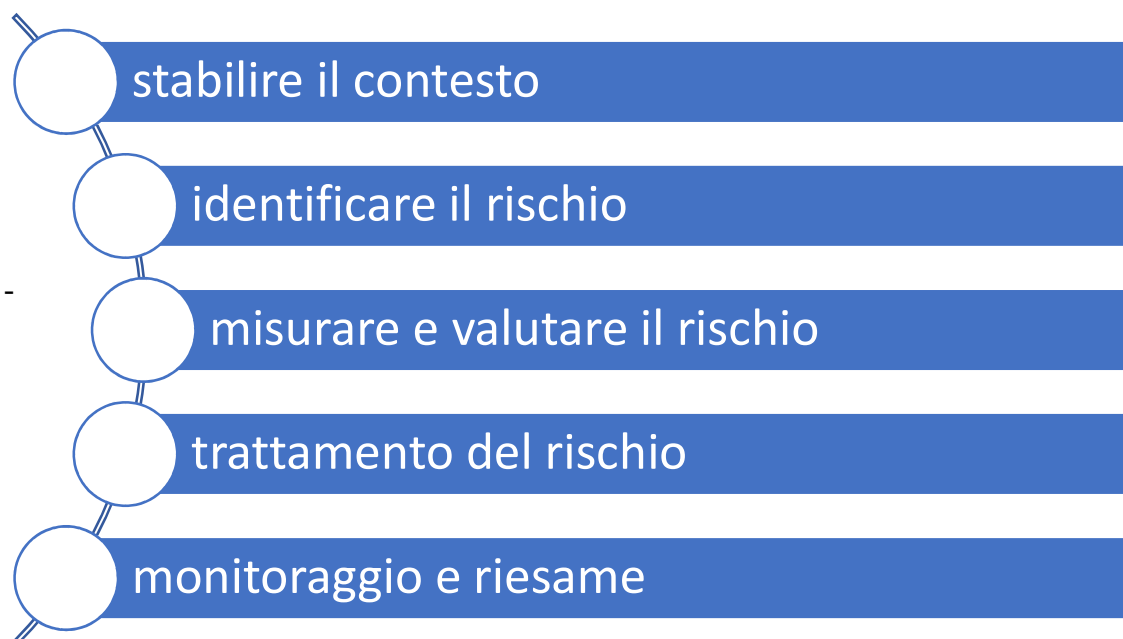


Figura 3.3: iter per la valutazione di rischi e opportunità

- stabilire il contesto: la prima fase che si deve attuare è quella in cui vengono definiti gli obiettivi, le risorse da dedicare, la struttura del processo e la tipologia di rischi: una

sorta di pianificazione. Questa prima fase stabilisce quali sono le persone da coinvolgere e quali le procedure da seguire: verranno trattate le seguenti tematiche:

- scelta delle fonti informative per la rilevazione dei rischi;
- tecniche di identificazione dei rischi;
- identificazione dei ruoli e delle responsabilità: in termini pratici ciò significa assegnare i Risk Owner cioè i responsabili per una certa area di rischio;
- stabilire come interpretare e valutare i rischi;
- individuare una reportistica efficace e comunicativa;

Tale incipit, è essenziale per capire se l'approccio adottato è effettivamente in sintonia con i piani e gli impatti dell'organizzazione. Importante è inoltre capire quali siano le azioni già intraprese dall'azienda per gestire i rischi;

- identificare il rischio: questa fase fornisce le fondamenta per la gestione dei rischi.

Possiamo utilizzare ottimi metodi di identificazione, ma se poi vengono applicati in maniera grossolana e superficiale, ciò influenzerà l'intera analisi rendendo i risultati poco attendibili. Per affrontare questa tematica verranno presentate in maniera riassuntiva le principali tecniche per l'identificazione del rischio:

- Assumption analysis: occorre rivedere le ipotesi assunte per verificare quali siano rischiose e quali no.
- Checklist: consiste in una lista precompilata di rischi data dall'esperienza maturata in azienda. Tale metodo può rivelarsi non esaustivo perché potrebbe non considerare rischi specifici per l'azienda in questione.
- Interviste: possono portare notevoli contributi sui rischi per le aziende con pochi dati storici.
- Brainstorming: si considerano due macro-fasi: una dove vengono generate le idee in cui si chiede ai partecipanti i possibili eventi dannosi e una fase separata in cui si analizzano e selezionano le idee. Si può procedere per livelli incrementali di dettaglio.
- Informazioni storiche: viene consultato un database dei rischi. Tali informazioni non sono però sempre disponibili.
- WBS: vengono scomposto l'obiettivo in attività pianificabili. A queste viene assegnato un responsabile e per ogni attività verranno identificati dei rischi.
- Metodo Delphi: si ricorre ad un panel di esperti ognuno dei quali esprime un giudizio in forma anonima un giudizio su un determinato rischio. Vengono

consultati i giudizi degli altri esperti per tarare il proprio sulla base delle risposte altrui. Lo scopo è trovare una convergenza di giudizio nell'identificazione del rischio.

-Misurare e valutare il rischio: durante la fase di identificazione vengono analizzati potenzialmente tutti i rischi che impattano nell'organizzazione. Tra questi però, alcuni hanno primaria importanza e occorre focalizzare l'attenzione su questi per massimizzare i risultati in termini di efficienza e sicurezza.

Ad ogni rischio si deve associare una probabilità di accadimento dell'evento rischioso e un impatto. In quanto a metodologie operative vengono proposti tre approcci:

- **Approccio qualitativo:** consiste nell'utilizzare aggettivi o scale numeriche per classificare i potenziali effetti di rischio riguardanti la probabilità di accadimento e l'impatto. Nella figura 3.4 viene proposto una matrice in cui si moltiplica la probabilità e l'impatto in modo da quantificare in maniera soggettiva il rischio. In maniera preliminare occorre dare delle definizioni di:
 - **probabilità:** misura la possibilità di accadimento di un evento;
 - **impatto:** misura il danno generato dal verificarsi dell'evento;

<u>IMPATTO</u>	<u>4</u>	4	8	12	16
	<u>3</u>	3	6	9	12
	<u>2</u>	2	4	6	8
	<u>1</u>	1	2	3	4
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
		<u>PROBABILITA'</u>			

Figura 3.4: matrice probabilità- impatto

Tale approccio ha il vantaggio di non richiedere particolari doti nel risk management ma, d'altro canto, è più soggetta a rischi avendo una componente soggettiva. Senza però un campione di dati storici, rappresenta la strada più seguita dalle aziende, poiché più facile da implementare. Questo sarà anche il metodo utilizzato dall'azienda Selle Royal. La scelta è ricaduta su questo approccio poiché i dati storici riguardanti infortuni, sono stati determinati e misurati con accuratezza solamente a partire dal 2014.

- Approccio semi-quantitativo: vengono fatte delle valutazioni in termini qualitativi che successivamente verranno trasformate in numeri per poi poterle calcolare attraverso specifici algoritmi, abbattendo la componente soggettiva. Richiede tuttavia dati storici sugli infortuni.
- Approccio quantitativo: le valutazioni vengono fatte attraverso un valore numerico puntuale mediante l'utilizzo di modelli probabilistici. Solitamente si traduce il valore numerico in perdita economica derivante dal verificarsi del rischio.

-Trattamento del rischio: dopo aver fatto un ranking per capire quali rischi siano prioritari per l'azienda, è possibile trattare il rischio attraverso misure di controllo fisico del rischio e finanziario. Vengono distinte le misure che vanno ad impattare sulla frequenza di accadimento o sull'impatto: la prevenzione agirà sulla prima variabile mentre la protezione sulla seconda. L'elusione invece è diversa: consiste nell'abbandonare quell'attività perché dà origine ad un rischio troppo elevato. Misure invece che hanno conseguenze finanziarie sono ad esempio l'assicurazione, i trasferimenti non assicurativi o la ritenzione, ossia assumersi in maniera dilazionata le conseguenze del rischio.

- monitoraggio e riesame: quest'ultima fase consiste nel tenere sotto controllo i propri rischi per controllare nei periodi successivi l'effettiva diminuzione o aumento degli stessi.

CAPITOLO 4

Caso studio: Selle Royal SPA

L'obiettivo di questi capitoli è dimostrare una reale applicazione della norma UNI ISO 45001 all'interno del sistema di gestione Selle Royal SPA. Come accennato nei paragrafi introduttivi il sistema è già certificato per le norme UNI ISO 14001 e UNI ISO 50001, riguardanti rispettivamente l'ambiente e l'energia. Si tratta quindi di integrare il sistema sulla base dell'HLS esaminando i punti norma. Occorre precisare che, per alcuni aspetti, il sistema è già definito: infatti, le certificazioni ottenute dall'azienda

negli anni precedenti hanno fornito una base di partenza consolidata e strutturata per l'implementazione della nuova norma riguardante la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Quindi, alcuni documenti sono stati semplicemente revisionati e aggiornati con le linee guida della nuova norma ma di fatto la loro struttura è già stata definita. L'attenzione verterà quindi nella documentazione specifica per la nuova norma e nelle soluzioni aziendali attuale da Selle Royal per far fronte al cambiamento del modus operandi.

4.1 Presentazione aziendale e organigramma

Selle Royal SpA è la società capogruppo del Gruppo Selle Royal, a socio unico, fondata nel 1965 da Riccardo Bigolin a San Pietro in Gù (VI) ed oggi con sede legale a Pozzoleone (VI) e con stabilimenti produttivi in Cina, Inghilterra e Brasile. In più di 60 anni di storia, l'azienda si è sempre contraddistinta nel mercato per l'alta portata tecnologica dei prodotti, spesso sviluppati in collaborazione con le maggiori università e studi di design, e per la grande capacità innovativa industriale che ha permesso negli anni di avere riconoscimenti, premi e brevetti.

Ad oggi il Gruppo Selle Royal è primariamente dedicato alla produzione e alla commercializzazione di:

- Selle da biciclette;
- Accessori da bicicletta (nastri manubri, ruote, manopole, pedali, pompe, manubri, canotti, etc);
- Abbigliamento da bicicletta (borse, scarpe da ciclismo, caschi, abbigliamento, etc).

La produzione della categoria selle è realizzata nello stabilimento sito in Pozzoleone (VI), avente un'area complessiva di oltre 44.000 mq di cui 27.000 mq coperti. La società ha un numero medio di dipendenti pari a circa 350 unità, di cui in media 100 impiegati e 250 operai.

Selle Royal S.p.a. detiene i marchi Selle Royal e Fi'zi:k, ma fanno parte del gruppo anche i marchi Crankbrothers, Brooks England e Pedaled. Il gruppo, grazie al portfolio di brand e all'ampiezza delle gamme di prodotto, è leader in tutti i segmenti del mercato della bicicletta:

- Recreational (uso della bici per spostamento urbano, per cicloturismo, per trekking e light fitness);
- Lifestyle (uso della bici urbano con sovrapposizione nel mercato fashion);
- Racing (bici da strada e agonismo);
- MTB (mountain bike in tutte le sue sottodiscipline).

Selle Royal S.p.A distribuisce i prodotti a marchio Selle Royal e Fi'zi:k nei canali After market (attraverso distributori di zona) – OEM (produttori di bici) – Mass market (grande distribuzione attraverso intermediari, solo per Selle Royal) con più di 500 partner di business in 70 nazioni. In Francia e Italia vi è una distribuzione Dealer Direct (negozianti di bici) dei prodotti del gruppo (quindi anche Crankbrothers e Pedaled) e anche di marchi terzi, nostri partner di business (ad esempio Kask e Continental). I marchi di Selle Royal S.p.A sono anche venduti Consumer Direct tramite le specifiche piattaforme Web con spedizione dalla sede in Italia.

Viene di seguito presentato l'organigramma aziendale sulla sicurezza:

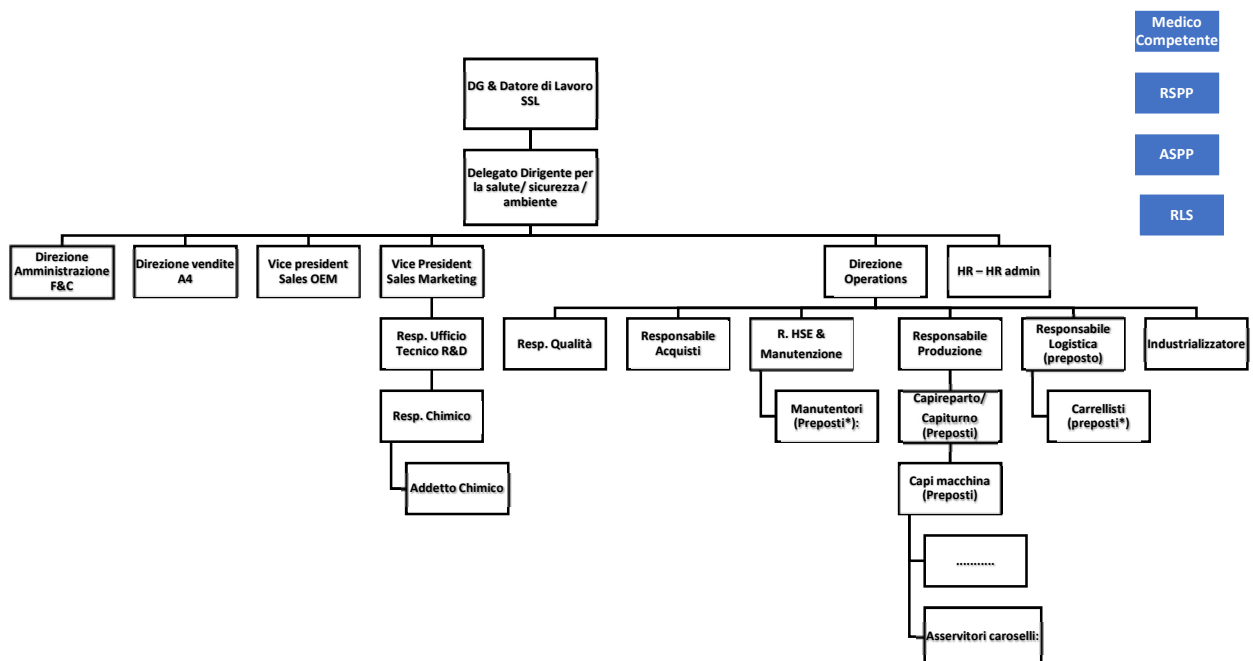


Figura 4.1: organigramma aziendale sulla sicurezza

4.2 Processo produttivo

Questa descrizione del processo produttivo di Selle Royal Spa nasce dall'esigenza di spiegare le varie fasi di lavoro che permettono la formazione di una sella da biciclette. Si definiranno i componenti della sella, i processi e le fasi di lavoro che servono per arrivare al prodotto finito.

4.2.1 I componenti della sella

Tra i vari prodotti commercializzati da Selle Royal il prodotto realizzato da Selle Royal S.p.A. è la sella da bicicletta.

Le due tipologie di selle prodotte sono le seguenti:

1. la sella da città, del brand SR;
2. la sella sportiva, del brand Fi'zi:k.

Di seguito vengono riportati rispettivamente due esplosi esemplificativi delle due selle sopra elencate:



Fig. 4.1: Sella Selle Royal



Fig.4.2.2: Sella Fi'zi:k

La sella da città è composta da un numero maggiore di componenti rispetto alla sella da corsa, più minimalista.

I componenti principali di una sella sono:

1. Feltro: base plastica piuttosto che in carbonio per le selle da corsa, su cui viene schiumata la parte morbida della sella;

2. Copertina: rappresenta la parte visiva ed estetica della sella;
3. Schiumata: è la parte morbida, su cui viene innestata la copertina;
4. Forchetta: è il componente che permette alla sella di essere montata sulla bici;
5. Elastomeri: sono delle gomme che permettono di ammortizzare i disassamenti stradali;
6. Inseri plastici: puntali o altri elementi in plastica per accoppiare forchetta e schiumata;
7. Protezioni: sono delle parti plastiche estetiche e permettono anche di non strisciare la sella quando si appoggia la bici ad esempio su una parete.

4.2.2 Le fasi di lavorazione

L'attività industriale è descritta come produzione di selle per biciclette e può essere riassunta nei seguenti punti:

1. Arrivo materie prime/ Accettazione materiali
2. Fiammatura
3. EDF
4. Taglio saldatura preparazione copertine pvc
5. Sala deposito materiali chimici- sala mescole
6. Rifilatura
7. Finitura e assemblaggio
8. Imballaggio e spedizione

1. Accettazione materiali

I materiali con cui viene formata la sella arrivano nel magazzino accettazione materiale. Qui vengono stoccati e indirizzati a vari reparti di riferimento. I materiali chimici seguono un altro percorso in modo da poter essere immagazzinati in sicurezza dagli addetti al reparto chimico.



Figura[4.1]: accettazione materiali

2. Fiammatura

Lavorazione fatta sulla base plastica su cui verrà schiumata la base morbida della sella. Il processo di fiammatura permette di dilatare le porosità presenti sul feltro in modo tale da far aderire la schiuma al feltro, inoltre viene realizzata per togliere eventuali impurità presenti.



Figura 4.2: Fiammatura

3. EDF

L'EDF è un processo di colatura di un filo di poliuretano nel bordo della sella, questo permette di sigillare l'iniezione di poliuretano che chiude schiumata e copertina nelle selle di tecnologia RVL.

Questa fase viene eseguita da due robot che miscelano e colano tramite un ago di espulsione il poliuretano sul feltro.

4. Taglio copertine

La parte superiore della sella è formata da un foglio di PVC detto copertina.

Questo reparto è costituito da vari centri di lavoro quali:

- Centro di tranciatura, caratterizzato da tre trince di dimensioni diverse.
- Centro di cucitura, in cui vengono cucite le varie parti della copertina.
- Centro laser, in cui vengono realizzati dei tagli sulla copertina impostando le caratteristiche a computer.
- Saldatura welded.
- Saldatura ad alta frequenza.



Figura 4.3: trancia copertine

5. Sala deposito materiali chimici – sala mescole

Tutti i materiali chimici che arrivano in azienda vengono stoccati in un adeguato magazzino o in cisterne di stoccaggio. In un secondo momento le mescole che comporranno lo schiumato, in base alla quantità necessaria per la lavorazione, vengono mandate tramite pipe-line o tramite cubi e fusti ai vari impianti di schiumatura.

6. Schiumatura

La schiumatura viene realizzata su varie macchine, chiamate caroselli, a ciascuna delle quali sono associate varie tecnologie.

In questo processo le sostanze chimiche, poliolo e isocianato, vengono miscelate nell'apposito macchinario e, unendosi, si trasformano in poliuretano tramite una reazione esotermica. Esistono due differenti tecnologie adottate nei caroselli: RVS, RVL.

Le differenze tra la tecnologia RVS e RVL sono le seguenti:

- RVL (Royal vacuum light) : tecnologia brevettata che permette alla sella di essere completamente sigillata e quindi del tutto impermeabile.
- RVS (Royal vacuum system): brevetto degli anni '80. Tecnologia di produzione sotto vuoto che permette di legare il feltro con la copertina e la schiumata in modo totalmente automatico.



Figura 4.3: Carosello Schiumatura

6. Rifilo

Lo schiumato prodotto nel carosello viene portato tramite un sistema di bilancelle al reparto Rifilo. Qui automaticamente uno scatolone pieno di selle da rifilare proveniente dal carosello viene scaricato sulla manovia di Rifilo. L'operatore preleva la sella e le rifila su una macchina dove una lama taglia la parte in eccesso di copertina.



Figura 4.4: rifilatura

7. Finiture

L'ultima fase di lavorazione riguarda l'assemblaggio dei vari componenti sulla sella. Rappresenta l'area produttiva che richiede il maggior numero di forza lavoro. Vengono ad esempio inseriti gli elastomeri (prodotti su carosello specifico), aggiunti gli inserti plastici, eseguite le varie tampografie.

7. Spedizione

Il prodotto finito viene portato nel magazzino prodotti finiti, pronto per essere spedito.



Figura 4.5: Spedizione

CAPITOLO 5

Il sistema di gestione integrato Selle Royal SPA

Dopo la presentazione dell'azienda si analizzerà in questo, e nei capitoli successivi, il sistema di gestione integrato di Selle Royal SPA. In particolare, si andranno ad affrontare, in parallelo con la UNI ISO 45001: 2018, i punti norma cercando di capire come l'azienda abbia affrontato il problema e abbia implementato il sistema. Per l'integrazione di quest'ultimo è stato redatto il "MANUALE DEL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO": esso descrive come viene organizzato, attuato e mantenuto nel tempo il sistema integrato di gestione. Il contenuto del manuale rimanda alle singole procedure gestionali, istruzioni operative e documenti interni i quali rappresentano e assicurano la conformità alle prescrizioni applicabili dalle seguenti norme:

- UNI EN ISO 45001: 2018;
- UNI EN ISO 14001: 2015;
- UNI EN ISO 50001: 2018.

Il manuale costituisce quindi uno strumento informativo generale, utile soprattutto come documento riassuntivo: ogni qualvolta vengano aggiunti o modificati dei documenti la corrispondente sezione del manuale deve essere aggiornata. Questo aumenta l'efficienza di

gestione ed assicura una migliore chiarezza in caso soprattutto di consultazione da parte di esterni (ed esempio i Lead Auditor). Occorre inoltre precisare che all'interno di tale manuale vengono citati solamente i riferimenti documentali espressamente richiesti dalla norma o informazioni documentate determinate come necessarie per l'efficacia del sistema di gestione integrato; rimandi più specifici non sono menzionati volutamente. Aspetto basilare di un sistema di gestione è rappresentato dalla politica che poi citeremo nel capitolo 5.3; essa viene affermata e diffusa a tutto il personale e parti interessate in modo tale da comunicare la visione e i principali obiettivi per quanto riguarda il sistema HSE. Di seguito nella figura 5.1 viene presentata parte della politica HSE e in particolare il progetto iCare:

Selle Royal

POLITICA HSE			
Health Safety Environment			
data di emissione: 28/01/2020 rev. 1	file: 01.MO.001	Redatto da: HSE	Approvato da: Delegato per la sicurezza SSL-AMB

Selle Royal S.p.A da oltre 60 anni è impegnata nello sviluppo, produzione e commercializzazione in tutto il mondo di selle e altri prodotti o accessori per la bicicletta od il ciclista, cercando non solo di comprenderne e soddisfare le esigenze del suo cliente, ma diventando un facilitatore sociale per la promozione di un vero e proprio stile di vita che può cambiare il mondo: l'utilizzo della bicicletta.

Una missione quotidiana di **benessere, sostenibilità e responsabilità** che fa del pubblico esterno uno solo dei propri destinatari, mirando a diventare un concetto olistico che coinvolge tutti gli stake-holders, anche quelli interni.

Dal 2015, infatti, è stato lanciato un progetto rivolto ai dipendenti: **iCare**, che ha l'obiettivo di diffondere a tutti i collaboratori la politica sulla responsabilità sociale d'impresa basata sui tre grandi pilastri valoriali dell'azienda: la **Persona** (politica di salute, sicurezza e welfare), il **Pianeta** (politica ambientale ed energetica) e la **Partecipazione** (politica sociale e comunitaria).



iCare si traduce dall'inglese come "me ne preoccupo, mi prendo a cuore".

Un concetto pensato in "prima persona singolare" con l'obiettivo che ogni dipendente si senta parte attiva e responsabile dei principi del progetto, una piattaforma in cui possa contribuire a fare la differenza e a promuovere un cambiamento.

iCare è anche l'acronimo del contenuto del progetto stesso, *Corporate Assets for Responsibility and Ethics*.

Ogni anno viene distribuita a tutti i dipendenti una pubblicazione aggiornata con attività ed informazioni in merito ai tre grandi ambiti del progetto:

- iCare People- Selle Royal è **PERSONE**, l'apporto personale di ogni individuo può fare reale differenza all'interno di un'organizzazione. Selle Royal ne è consapevole e per questo intende promuovere azioni che incentivino il benessere dei propri dipendenti.
- iCare Planet- Selle Royal è **AMBIENTE**, il territorio di Selle Royal è sempre più il mondo. Il pianeta è un bene prezioso fatto di risorse non illimitate che pensiamo debbano essere tutelate con buone pratiche individuali e aziendali.
- iCare Partecipazione- Selle Royal è **COMUNITA'**, Selle Royal fa parte di un territorio in cui operano altre imprese, realtà associative, ONLUS ed enti pubblici. Una sana e trasparente cooperazione con questi attori permette il sostentamento di progetti utili alla comunità.

Figura [5.1]: politica HSE

La politica trasmette i valori aziendali e rende consapevoli i lavoratori dell'importanza di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Selle Royal si impegna quindi a perseguire

una politica di continuo miglioramento delle proprie performance HSE. Nell'attuazione di queste azioni migliorative viene assicurato il pieno coinvolgimento della Direzione assicurando disponibilità di informazioni e risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi e garantire periodicamente comprensione ed attuazione degli impegni.

Il lavoro che verrà analizzato nei prossimi capitoli è strutturato sulla base dei seguenti elementi:

- Manuale: documento riassuntivo contenente i rimandi alle procedure gestionali (PG) o moduli operativi (MO).
- Dropbox: vengono archiviate tutte le informazioni documentate del sistema di gestione (figura 5.2) condivise con consulenti esterni e R.HSE. Tali documenti sono raggruppati in famiglie con una coppia di cifre cui fanno riferimento tutta la documentazione relativa allo specifico argomento.

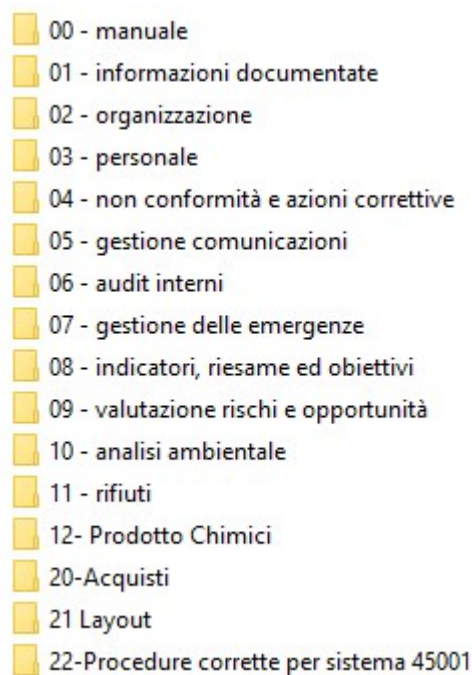


Figura 5.2: informazioni documentali dropbox

- Informazioni documentate: all'interno delle cartelle vengono archiviati i documenti inerenti alla norma, ossia informazioni che devono essere tenute sotto controllo e mantenute da parte dell'organizzazione; esse possono essere in un qualsiasi formato e provenire da qualsiasi fonte.

- Procedure gestionali (PG): illustrano modalità e responsabilità per la gestione dei processi alle quali il personale si attiene per lo svolgimento delle attività aziendali;

- Moduli operativi (MO): documento che riporta i risultati conseguiti o fornisce evidenza delle attività svolte. Tali moduli vengono formalizzati e forniscono evidenza della verifica e della rintracciabilità.
- Istruzioni operative (IO): descrivono in maniera dettagliata gli aspetti operativi delle attività. Sono rivolte al personale operativo, a supporto delle attività da svolgere; qualora necessarie esse precisano la sequenza di azioni da eseguire per svolgere una specifica mansione.
- Documenti di origine esterna: fanno riferimento ad esempio alle direttive degli enti di accreditamento, documenti e valutazioni effettuate da consulenti o ditte esterne, documentazione relativa ad obblighi di conformità.

A titolo di esempio viene riportato in figura 5.3 la cartella “06 – audit interni”

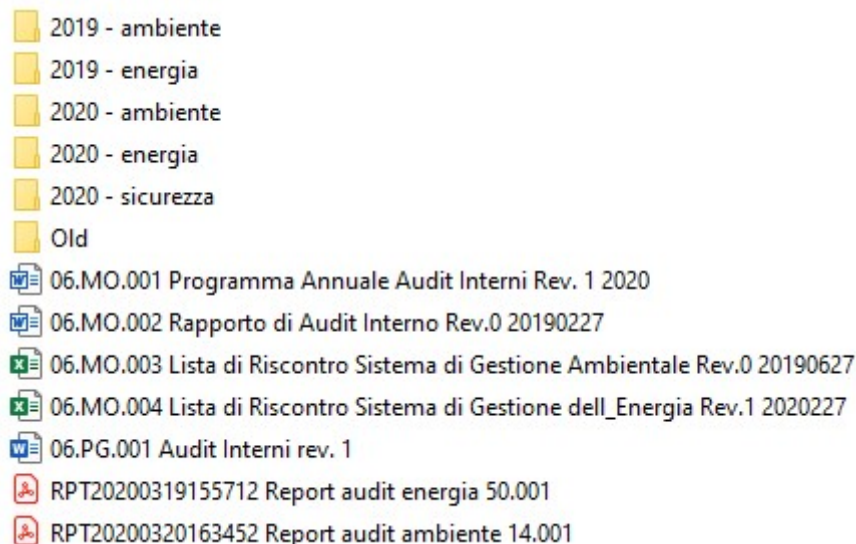


Figura 5.3: capitolo audit interni Dropbox

5.1 Percorso di integrazione

L'azienda Selle Royal SPA, a partire dal 2014, ha iniziato un percorso volto al miglioramento degli aspetti energetici, ambientali e riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro. Nel corso dei primi mesi del 2019 l'organizzazione ha ottenuto la certificazione UNI ISO 50001:2011 e, nel corso dello stesso anno, si è conclusa l'implementazione del Sistema di Gestione Ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001:2015. Per la parte relativa al sistema di gestione dell'energia, si è provveduto a adeguare il sistema con i requisiti dell'edizione 2018 della norma. Nel mese di marzo

2020 sono stati programmati gli audit integrati per le due norme dall'ente certificatore DNV: il sistema di gestione integrato è risultato essere efficace e conforme allo standard.

Tra la fine del 2019 e il primo semestre 2020 l'azienda ha messo in atto una serie di misure organizzative e gestionali per l'integrazione nel sistema di gestione secondo i requisiti in ambito salute e sicurezza dei lavoratori secondo la norma UNI EN ISO 45001:2018. Inizialmente era prevista la certificazione di questo sistema entro maggio 2020. L'emergenza sanitaria però ha costretto l'azienda a posticipare i tempi a luglio e agosto.

In questi mesi di integrazione del sistema sono stati richiesti servizi di consulenza esterna nonché coinvolgimento interno da parte di tutte le aree aziendali, con particolare riferimento alla figura dell'RSPP, fondamentale per quanto riguarda la coerenza normativa del sistema implementato.

I capitoli successivi riguarderanno la concretizzazione della norma calata nel contesto aziendale specifico di Selle Royal SPA: per ogni capitolo, il cui titolo è il medesimo della normativa, vengono definite le azioni intraprese dall'organizzazione per assicurare l'osservanza della norma stessa.

Per comprendere in maniera ottimale l'integrazione del sistema e per individuare velocemente il paragrafo di riferimento della norma viene istituito una matrice di corrispondenza, rappresentata nella figura 5.4:

0.1 MATRICE DI CORRISPONDENZA

ELEMENTO Sistema HSE	Par.	Par.	Par.
	UNI EN ISO 14001:2015	UNI EN ISO 45001:2018	UNI EN ISO 50001:2018
Comprendere l'organizzazione ed il suo contesto	4.1	4.1	
Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	4.2	4.2	
Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione integrato	4.3	4.3	4.1
Sistema di gestione integrato	4.4	4.4	4.1
Leadership e impegno	5.1	5.1	4.2
Politica	5.2	5.2	4.3
Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione	5.3	5.3	4.2
Consultazione e partecipazione dei lavoratori		5.4	
Azioni per affrontare rischi ed opportunità	6.1	6.1	
Generalità	6.1.1	6.1.1	
Aspetti ambientali	6.1.2	6.1.2	4.4.3
Obblighi di conformità	6.1.3	6.1.3	4.4.2
Attività di pianificazione	6.1.4	6.1.4	4.4
Obiettivi del sistema di gestione integrato e pianificazione per il loro raggiungimento	6.2	6.2	4.4.6
Risorse	7.1	7.1	
Competenza	7.2	7.2	4.5.2
Consapevolezza	7.3	7.3	4.5.2
Comunicazione	7.4	7.4	4.5.3
Informazioni documentate	7.5	7.5	4.5.4 - 4.6.5
Pianificazione e controllo operativi	8.1	8.1	4.5.5 - 4.5.6 - 4.5.7
Preparazione e risposta alle emergenze	8.2	8.2	
Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	9.1	9.1	
Generalità	9.1.1	9.1.1	4.4.4-4.4.5 -4.6.1
Valutazione della conformità	9.1.2	9.1.2	4.6.2
Audit interno	9.2	9.2	4.6.3
Riesame di direzione	9.3	9.3	4.7

Figura 5.4: matrice di corrispondenza

5.2 Contesto dell'organizzazione

Come richiesto dalla norma, verranno analizzati i seguenti punti:

- Comprendere l'organizzazione e il suo contesto: come detto nei capitoli precedenti si tratta di andare a considerare gli aspetti rilevanti che riguardano l'ambiente esterno ed interno. Questi fattori (interni ed esterni) includono le condizioni ambientali che sono influenzate dall'organizzazione o che sono in grado di influenzare l'organizzazione.

La comprensione del contesto esterno comprende aspetti che possono derivare da ambienti legali/cogenti, tecnologici, competitivi, di mercato, culturali, sociali ed economici, dall'ambiente naturale, sia internazionali che nazionali, regionali o locali.

Per la comprensione del contesto interno si considerano aspetti relativi ai valori, alla cultura, alle risorse e alla conoscenza, alla prestazione della nostra organizzazione,

alla struttura organizzativa, ruoli e responsabilità, tecnologie, sistemi informativi, forma ed estensione delle relazioni contrattuali.

Le attività riguardanti l'organizzazione del contesto vengono coordinate dal R. HSE, il quale provvede a raccogliere le informazioni derivanti dalle diverse aree funzionali e riassumerle in un documento integrato "09.MO.002 - Scheda Contesto dell'Organizzazione". Ovviamente in tale analisi occorre tenere conto dei vari sistemi di gestione implementati e l'aggiornamento del documento deve essere fatto almeno annualmente per garantirne il corretto mantenimento.

- Comprendere l'esigenza delle parti interessate: lo svolgimento di tale mansione richiede l'ausilio di tutte le aree aziendali, per questo R.HSE coinvolge un team proveniente da funzioni differenti e raccoglie informazioni relative alle parti interessate, per comprendere esigenze ed aspettative e il loro impatto sul sistema. Viene successivamente creato un documento riassuntivo "09.MO.003 - Scheda Analisi Parti Interessate". In figura 5.5 viene presentata una parte del documento relativa alla parte interessata "cliente": in questo specifico caso i requisiti delle parti interessate rappresentano ciò che il cliente si aspetta dal prodotto in questione, la rilevanza o meno del fattore preso in esame e se esiste qualche obbligo di conformità da soddisfare per il requisito.

SELLE ROYAL SPA		SCHEDA ANALISI PARTI INTERESSATE		Mod. 09. MO.003 - REV. 1 DEL 28.01.2020	
PARTI INTERESSATE	INFLUENZA /IMPATTI	R/N*	REQUISITI DELLE PARTI INTERESSATE	R/N*	OBBLIGHI DI CONFORMITÀ
(Francia; Italia ; Austria) - E-commerce su sito proprio e di rivenditori autorizzati - Private Label: selle su commissione di altre aziende	AM		Equilibrio rapporto qualità / prezzo	R	
			Garanzia Tecnica sul prodotto	R	
			Possibilità di customizzare il prodotto	R	
			Sicurezza del prodotto / Rispondenza a norme tecniche di prodotto	R	ISO 4210 Requisiti sicurezza biciclette ISO 8098 Requisiti sicurezza biciclette da ragazzo

Figura 5.5: estratto "Scheda parti interessate"

Gli stakeholders considerati nel documento, per essere considerati rilevanti dall'organizzazione, devono avere almeno un punteggio medio in entrambi gli aspetti presentati nella tabella sottostante

	INFLUENZA SULL'ORGANIZZAZIONE la parte interessata esercita influenza sulle strategie, scopi e priorità dell'organizzazione	IMPATTI DELLE ATTIVITA' SUGLI STAKEHOLDER la parte interessata percepisce sé stessa come influenzata dalle decisioni o dall'attività (impatti) dell'organizzazione
BASSA	Non esercita influenza sulle strategie, scopi e priorità dell'organizzazione (non ha mai esercitato influenza anche indiretta negli ultimi tre anni)	Gli impatti dell'azienda (attività, prodotti servizi) non influenzano/interessano lo stakeholder (non è stato rilevato/comunicato negli ultimi tre anni influenza dello stakeholder)
MEDIA	Può esercitare una certa influenza che può modificare le strategie, scopi e priorità dell'organizzazione (ha esercitato influenza 1 volta negli ultimi tre anni)	Gli impatti dell'azienda (attività, prodotti servizi) possono influenzare/interessare lo stakeholder (è stato rilevato/comunicato all'azienda negli ultimi tre anni 1 volta influenza dello stakeholder)
ALTA	Esercita grande influenza sulle strategie, scopi e priorità dell'organizzazione (ha esercitato influenza più di 1 volta negli ultimi tre anni)	Gli impatti dell'azienda influenzano/interessano in maniera rilevante lo stakeholder (è stato rilevato/comunicato all'azienda negli ultimi tre anni più di 1 volta influenza dello stakeholder)

Tabella 5.1: Influenza/impatti stakeholders

La revisione del documento viene fatta annualmente, in occasione del Riesame della Direzione o in caso di cambiamenti rilevanti.

- Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione HSE: per determinare il campo di applicazione del sistema di gestione occorre fare riferimento ai due punti precedentemente citati, tenendo in considerazione quali prodotti o servizi vengono erogati dall'organizzazione. Altro aspetto rilevante da considerare è dato dal fatto che l'ente di accreditamento certifica il sito produttivo. Nel caso in esame, Selle Royal vuole certificare le sedi di Pozzoleone (VI) e Rossano Veneto (VI).
 - Per il sito di Rossano, il campo di applicazione con riferimento alla norma UNI EN ISO 45001:2018 è: **“Commercializzazione di selle e accessori per biciclette”**.
 - Per il sito di Pozzoleone, il campo di applicazione con riferimento alla norma UNI EN ISO 45001:2018 è: **“Progettazione e produzione di selle ergonomiche per**

bicicletta attraverso le fasi di Schiumatura e finitura. Progettazione e commercializzazione di accessori per bicicletta.”

Il sistema di gestione, essendo integrato, deve ovviamente tenere in considerazione anche della norma UNI EN ISO 14001, il cui campo di applicazione è il medesimo della UNI EN ISO 45001, e della norma UNI EN ISO 50001:2018, il cui campo di applicazione è il seguente: **“Gestione dell’energia nella produzione di selle per bicicletta”**.

- Sistema di gestione Integrato e relativi processi: R.HSE mantiene e aggiorna il sistema identificando processi e interazioni. Lo scopo è quello di fornire evidenza di un sistema di gestione finalizzato al miglioramento continuo in ambito SSL. La Direzione esegue un’analisi dei processi al fine di individuarli, comprenderli e valutarli. Attraverso indicatori di riferimento si provvede poi a migliorarli, sulla base della politica HSE. Quanto descritto è espresso dai principi del PDCA i quali, calati nella realtà aziendale di Selle Royal SPA, si possono così schematizzare:

PLAN	DO	CHECK	ACT
<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione aspetti ed impatti ambientali; • Identificazione e valutazione dell’uso dell’energia; • <u>Identificazione dei pericoli;</u> • Valutazione rischi ed opportunità; • Gestione Documentazione; • Gestione Risorse Umane; • Manutenzione macchinari, attrezzature, impianti; • Approvvigionamento; • Gestione Comunicazioni; • <u>Pianificazione e controllo operativi, sia in ambito ambientale che di SSL (es. gestione rifiuti, gestione prodotti chimici, utilizzo della macchine, uso dei DPL, etc);</u> • Gestione Rifiuti; • Gestione Prodotti Chimici; • Riesame della Direzione; • Audit Interni e conformità legislativa; • Gestione Non Conformità; • Gestione Azioni Correttive; 	<ul style="list-style-type: none"> • definire ed aggiornare Politiche e Programmi HSE; • prevenire e mitigare gli impatti ambientali negativi, migliorare gli impatti ambientali positivi; • supportare l’azienda nell’adempimento dei propri obblighi di conformità; • attuare un metodo che controlli e porti al miglioramento delle prestazioni ambientali ed energetiche dell’azienda (compresa l’efficienza, l’utilizzo e il consumo di energia); 	<ul style="list-style-type: none"> • verificare l’efficacia del Sistema di gestione; • dare alla Direzione l’evidenza del suo stato; 	<ul style="list-style-type: none"> • favorire il continuo miglioramento delle prestazioni ambientali, ed energetiche <u>e in materia di SSL</u> dell’organizzazione.

Tabella 5.2: PDCA in Selle Royal SPA

5.3 Leadership

In questo paragrafo viene determinata l’importanza dell’alta Direzione nei riguardi del sistema di gestione HSE. In particolare, tra gli altri aspetti, l’alta Direzione si assicura la

compatibilità della politica e degli obiettivi HSE, si assume la responsabilità del sistema di gestione HSE, si assicura la disponibilità di risorse necessarie, si assicura che il sistema consegua i risultati. Nella tabella sottostante vengono presentati i paragrafi del capitolo associati alle evidenze che devono essere presentate in fase di accreditamento, ossia i documenti che assicurano l'osservanza della norma:

Capitolo	Evidenza documentale
Politica del sistema di Gestione HSE	00.MO.001
Ruoli responsabilità e autorità	02.MO.001 02.MO.002 03.MO.001
Consultazione e partecipazione dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> • Attività formative svolte in azienda da RSPP e/o consulenti esterni • Riunioni trimestrali a cui partecipano tutti i preposti • Coinvolgimento dei RLS sia nelle attività previste dalla normativa sia in altre attività: questo è possibile mediante riunioni periodiche solitamente bimensili • Affissione in bacheca di documentazione inerente il sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro • Programma iCare: vengono proposte idee per il miglioramento da parte dei dipendenti tramite la creazione di un questionario e l'elaborazione delle risposte date. Vengono predisposte delle cassetine per la raccolta delle

	proposte che poi verranno analizzate e in alcuni casi realizzate.
--	---

Tabella 5.3: evidenze documentali del capitolo Leadership

- Politica del sistema di Gestione HSE: presentata nei capitoli precedenti, viene verificata periodicamente per testarne l'adeguatezza e per apportare eventuali migliorie. Per dare evidenza e coinvolgere il personale interno riguardo la politica vengono adottati i seguenti mezzi:
 - presentazione annuale della politica HSE in occasione degli auguri natalizi;
 - sessione di formazione dei nuovi assunti;
 - distribuzione al personale interno di pubblicazioni riguardanti i principi della politica HSE;
 - affissione in bacheca delle attività legate alla politica;
 - newsletter interna per aggiornare il personale sulle attività svolte riguardanti la politica;
- Ruoli responsabilità e autorità: per assicurare la corretta gestione dei ruoli all'interno sistema di gestione SSL viene implementato un organigramma aziendale (già presentato in precedenza), esposto in bacheca e periodicamente aggiornato in occasione di cambiamenti nella struttura aziendale. A tal proposito, recentemente l'azienda Selle Royal SPA ha affidato in delega il ruolo di responsabile SSL e ambiente; ciò comporta una serie di nuove sub-deleghe e nomine che di fatto vanno a modificare l'organigramma dell'azienda. Per mappare le competenze si ricorre invece ad un mansionario aziendale in cui vengono riportate le competenze minime richieste per adempiere ai vari compiti previsti dalla mansione stessa. Tale documento divide le mansioni per aree funzionali e specifica competenze richieste e qualifiche necessarie: viene presentato un esempio nella figura 5.6.

AREA: DIREZIONE COMMERCIALE			
FUNZIONE	MANSIONI	QUALIFICHE ED ESPERIENZA NECESSARIE	COMPETENZE
VP OEM	<ul style="list-style-type: none"> Responsabile dell'intero processo di vendita e della relazione con il cliente del canale OEM 	Diploma di scuola superiore 20 anni di esperienza lavorativa in ufficio commerciale	Conoscenza delle logiche del mercato, dei canali di vendita e del consumatore Capacità di pianificare e coordinare le strategie commerciali e di promozione Conoscenza delle leve di marketing Conoscenza lingua inglese Negoziazione, leadership e mediazione culturale

Figura 5.6: sezione Mansionario aziendale

Entrando nel dettaglio, nella matrice delle competenze vengono assegnati ruoli e responsabilità attraverso una scala di giudizio qualitativa. Per i lavoratori interessati viene fatta una mappatura delle conoscenze in ambito SSL; ciò comprende a titolo di esempio sia formazione per gli addetti antincendio e primo soccorso sia formazione e attestazione del personale come da riferimento normativo D.lgs. 81/08. La scala di giudizio viene esposta come segue:

1	1 = Non è in grado ed è necessaria formazione-addestramento
2	2 = E' in grado ma ha bisogno di essere affiancato
3	3 = E' in grado di svolgere autonomamente l'attività
4	4 = Persona esperta che può svolgere il ruolo di tutor/istruttore
N.B.	Ove non specificato alcun grado, detta mansione non viene effettuata dal lavoratore corrispondente (Non Abilitato)

Figura 5.7: legenda valutazione matrice delle competenze

Tale matrice viene periodicamente aggiornata in occasione del cambiamento del grado di competenza dei lavoratori interessati o per nuova formazione in ambito SSL.

- Consultazione e partecipazione dei lavoratori: vengono programmate riunioni e attività formative con cadenza programmata con lo scopo di informare in maniera più trasparente possibile il personale interessato. Tali attività vengono solitamente organizzate da R.HSE o R.PROD con l'ausilio di RSPP. Al termine di queste

riunioni/attività vengono registrate le presenze dei partecipanti e il documento creato viene archiviato in duplice copia.

5.4 Pianificazione

Questo paragrafo prenderà in considerazione rischi e opportunità: la gestione di queste attività viene descritta e illustrata tramite la procedura 09.MO.001-“Analisi dei rischi”: qui viene spiegata la metodologia per l’identificazione, la valutazione e il trattamento dei rischi già spiegata nel capitolo precedente relativo alla valutazione dei rischi ed opportunità(capitolo 3.1.5). La tabella sottostante riassume i documenti che R.HSE mantiene ed aggiorna periodicamente:

Capitolo	Evidenza documentale
Identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi e delle opportunità	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione periodica DVR • 09.MO.001- “Analisi e valutazione dei rischi HSE
Obblighi di conformità	<ul style="list-style-type: none"> - consultazione di siti internet specialistici; - servizi di newsletter; - consulenti esterni; - incontri formativi periodici; - informative da associazioni di categoria; - Check list adempimenti legislativi “Allegato 3-4 DVR Selle Royal Spa” - Audit Normativo
Attività di pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> • 09.MO.004 modulo per gestione del cambiamento SSL-amb-energia • 09.MO.001 “Analisi dei rischi HSE”

Obiettivi HSE e pianificazione per il loro raggiungimento	<ul style="list-style-type: none"> • 08.MO.002 Obiettivi di miglioramento HSE
---	--

Tabella 5.4: evidenze documentali Pianificazione

Per l'individuazione e il controllo proattivo dei pericoli, Selle Royal, eventualmente con l'ausilio di consulenti esterni, redige e aggiorna il documento di valutazione dei rischi, come previsto da normativa di riferimento: D. Lgs. 81/08. È previsto un aggiornamento periodico con frequenza massima di tre anni o nel caso di modifiche nei processi aziendali e in generale ogniqualvolta si debbano apportare modifiche rispetto ai rischi precedentemente descritti. Per tenere traccia delle modifiche effettuate nelle ultime pagine del DVR è presente una matrice delle revisioni che riporta la data in cui viene effettuata la revisione e il motivo della revisione.

Per quanto riguarda i requisiti cogenti Selle Royal SPA si avvale, tra gli altri strumenti, di un gestionale integrato per sicurezza, ambiente ed energia, attraverso il quale, R.HSE provvede alla corretta gestione documentale in accordo con le normative di riferimento. Questo servizio online assicura la conformità delle disposizioni legislative e normative garantendo anche il controllo delle risorse umane, ditte esterne (mediante ad esempio la gestione dei DUVRI, la verifica dell'abilità tecnico professionale, la visura camerale). Si possono creare delle conformità per ogni requisito cogente ed azioni correttive in modo da tenere traccia del cambiamento effettuato. In figura 5.8 viene dimostrato l'inserimento nel gestionale dei documenti cogenti.

Documento
✕

Tipo Seleziona ▾

Tags ✕ Attestati/Verbali ✕ Default

Stabilimento [SR01] - Selle Royal ▾

Stato Approvato ▾

Oggetto Lista addetti antincendio e scadenze 2020

Data documento 📅 06/05/2020 **Data scadenza** 📅

Descrizione

Destinatari ✕ Davide Pigato

GG preavviso 30

Files 06/05/2020 1

Salva
Chiudi
Elimina
✕ Inserisci files

Figura 5.8: gestione documentale tramite audit normativo

Periodicamente vengono programmati delle revisioni dei documenti al fine di assicurare il corretto mantenimento del sistema e programmare le eventuali azioni per soddisfare i requisiti necessari; viene quindi creato un file Excel (nella Tabella 5.4 viene presentato la sezione relativa alla sorveglianza sanitaria) che riassume documenti da aggiornare e data di scadenza.

02	SORVEGLIANZA SANITARIA		
	02a Medico competente		
		MC - Formalizzazione Nomina MC da parte del DL o Delegato per la Sicurezza	OK
		MC - Possesso dei titoli abilitanti e partecipazione al programma di educazione continua	ok
		MC - Iscrizione nell'elenco dei Medici Competenti	ok
		MC - Protocollo Sanitario e Regolare esecuzione della Sorveglianza Sanitaria	ok
		MC - Corretta custodia delle Cartelle Sanitarie	ok
		MC - Restituzione cartella sanitaria al lavoratore	ok
		MC - Verbali di visita degli ambienti di lavoro	aggiornare scaduto 21 marzo
		MC - Trasmissione dell'Allegato 3B all'ASL	ok

Tabella 5.4: aggiornamento gestionale audit normativo sezione: sorveglianza sanitaria.

In maniera simile, il servizio di audit normativo permette di scaricare il registro di legislazione applicabile: in formato pdf viene riassunta la coerenza normativa applicabile in Selle Royal SPA ed eventuali punti abrogati. L'esempio nella figura sottostante indica, per la sorveglianza sanitaria, quali sono i punti applicabili e i riferimenti legislativi:

02. Sorveglianza sanitaria

Adempimento e Rif. Legislativo	Applicabile
02.a Medico Competente	
MC - Formalizzazione Nomina MC da parte del DL o Delegato per la Sicurezza [D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 18 c. 1 lett. a) - art. 39]	Si
MC - Possesso dei titoli abilitanti e partecipazione al programma di educazione continua [D.Lgs. 17/08/1999 n.299 D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 38 c. 3]	Si
MC - Iscrizione nell'elenco dei Medici Competenti [D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 38 c. 4]	Si
MC - Protocollo Sanitario e Regolare esecuzione della Sorveglianza Sanitaria [D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 25 c. 1 lett. b) - art. 18 c. 1 lett. c) - All. 3A L. 09/08/2013 n.98]	Si
MC - Corretta custodia delle Cartelle Sanitarie [D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 25 c. 1 lett. c) - All. 3A D.M. 09/07/2012]	Si
MC - Restituzione cartella sanitaria al lavoratore [D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 25 c. 1 lett. e)]	Si
MC - Verbali di visita degli ambienti di lavoro [D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 25 c. l]	Si
MC - Trasmissione dell'Allegato 3B all'ASL [D.Lgs. 09/04/2008 n.81 art. 40 - All. 3B D.M. 09/07/2012 D.M. 06/08/2013]	Si

Figura 5.9: report audit normativo sorveglianza sanitaria

Per quanto riguarda le attività di pianificazione vengono disposti due evidenze documentali:

- modulo per gestione del cambiamento SSL-amb-energia: si tratta di un format integrato da adottare per gestire le attività e pianificare in maniera standardizzata le modifiche da attuare in modo da pianificare in maniera preliminare aspetti ambientali, energetici e di SSL.
- Analisi dei rischi HSE: una volta pianificati e redatti i rischi HSE, periodicamente devono essere riesaminati dai responsabili dei processi interessati in modo da garantire il rispetto e l'efficacia delle azioni di mitigazione intraprese ed eventualmente stabilire nuove azioni volte alla riduzione del rischio.

Infine, coerentemente con la politica e con gli obblighi di conformità, gli obiettivi HSE vengono raccolti in un documento integrato che permette di tenere traccia dello stato di avanzamento dei lavori. Nel documento dovranno essere evidenziati:

- Obiettivi;
- Azioni;
- Risorse;
- Responsabilità;
- Tempistiche di completamento;
- Indicatori di valutazione dell'avanzamento;

5.5 Supporto

Vogliamo ora analizzare nel presente paragrafo il modo con cui Selle Royal fornisce risorse per l'implementazione del sistema di gestione e provvede al suo continuo miglioramento.

Per soddisfare i punti norma e dare evidenza del supporto dell'organizzazione, sono state istituite delle procedure per ciascuno dei seguenti sotto-capitoli:

- Competenza: in Selle Royal SPA la gestione della formazione e dell'addestramento è ritenuta prioritaria per l'efficienza e l'efficacia del sistema di gestione. A tal proposito vengono organizzati incontri formativi e informativi: nel primo caso si informa e si coinvolge il personale rendendolo consapevole delle proprie attività, nel secondo invece il personale acquisisce conoscenze tecnico operative sia a livello teorico che pratico con sessioni di addestramento. La tabella sottostante evidenzia come viene gestito il processo per l'acquisizione delle competenze all'interno dell'organizzazione:

<u>Fase</u>	<u>Documento di riferimento</u>	<u>Spiegazione</u>
<u>1- Definizione delle competenze</u>	- 03.MO.001- Matrice delle Competenze - 02. MO.002-	Vengono definiti nel Mansionario HSE i requisiti minimi che riguardano competenze, qualifiche ed esperienza necessaria. R.HSE in collaborazione con i diversi responsabili delle aree aziendali

	Mansionario HSE	<p>mappa l'effettivo grado di competenza di ogni persona con una valutazione qualitativa secondo le seguenti modalità:</p> <p>1 = la persona non è in grado e necessita di formazione-addestramento;</p> <p>2 = la persona è in grado di svolgere l'attività, ma non è autonoma e necessita di affiancamento;</p> <p>3 = la persona è pienamente competente, è in grado di svolgere autonomamente l'attività,</p> <p>4 = la persona è esperta e può svolgere il ruolo di tutor/istruttore</p>
<u>2- Programmazione addestramento</u>	03.MO.002 – Programma di Formazione SGI	<p>Vengono programmate le attività di formazione per il biennio successivo. All'interno del documento si stabiliscono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lavoratori interessati - argomenti da trattare - modalità di erogazione - modalità di valutazione - stato attuale o programma esecutivo
<u>3- Nuove assunzioni</u>	- 03.PG.002- Informazione formazione e addestramento	<ul style="list-style-type: none"> - HR in collaborazione con R.HSE verifica eventuali attestati del lavoratore e qualora necessario pianifica le attività di formazione generale, specifica o abilitante all'uso di attrezzature, se necessario - Viene consegnato al neoassunto un manuale informativo sulla sicurezza con ricevuta di consegna - Al primo ingresso del lavoratore il Capo Reparto o il Preposto provvedono all'addestramento del lavoratore

		- In caso di cambio mansione si verifica se è già stato svolto l'addestramento per la mansione di destinazione, altrimenti si procede come nel punto precedente
<u>4- Esecuzione dell'addestramento</u>	- 03.MO.003- Verbale di Informazione e Formazione - 03.MO.004- Modulo addestramento personale reparto X	Le attività di formazione interne sono formalizzate tramite un verbale di formazione e informazione in cui viene indicato: oggetto dell'incontro, relatore, argomenti trattati, partecipanti. Segue quindi, previa valutazione dell'efficacia del corso, l'attestato di partecipazione. L'addestramento eseguito da Capi Reparto o Preposti viene registrato tramite apposito modulo di addestramento: in esso vengono mappate le competenze del lavoratore interessato. Il documento viene poi archiviato da R.HSE
<u>5- Consapevolezza</u>		HSE mediante informazione formazione e sensibilizzazione si attiva per rendere consapevoli i dipendenti della politica, degli obiettivi di miglioramento degli eventuali incidenti o pericoli per la SSL. Si trova evidenza di tali attività dai verbali di formazione o dalle brevi riunioni con il personale.

Tabella 5.5: processo di acquisizione delle competenze in Selle Royal SPA

- Comunicazione: viene gestita tramite apposita procedura e viene distinta la comunicazione verso l'esterno e verso l'interno. Di seguito si presenta

schematicamente l'iter nei due casi:

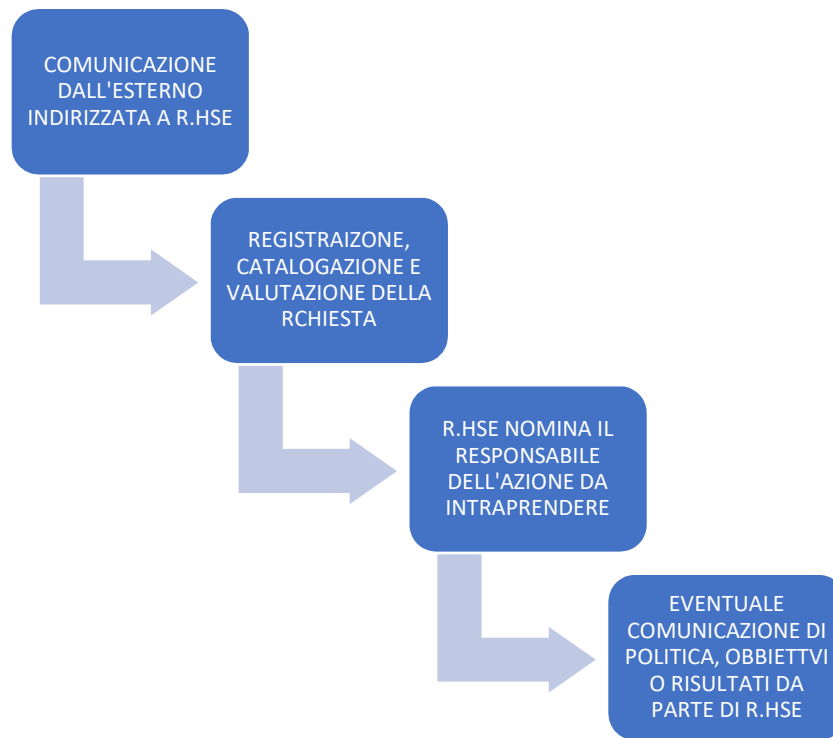


Figura 5.10: comunicazione esterna



Figura 5.11: comunicazioni interne- azienda

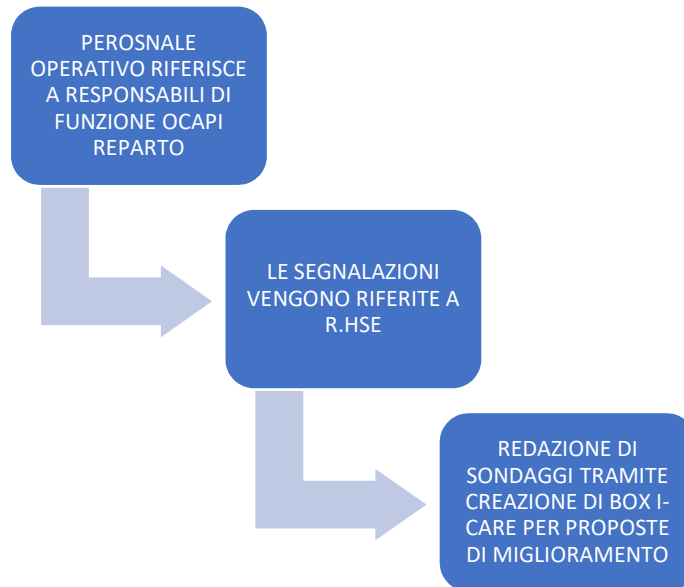


Figura 5.12: comunicazione interne dipendenti

- Informazioni documentate: si fa riferimento ai documenti richiesti dalle norme e ai documenti necessari per il mantenimento del sistema di gestione. Stesura ed emissione vengono affidati a R.HSE in collaborazione con la funzione aziendale coinvolta. Il processo di approvazione implica l'elaborazione del documento e la successiva verifica per accertarne correttezza, applicabilità e accuratezza.

5.6 Attività operative

Selle Royal gestisce le attività operative rendendo il più possibile standardizzati e conformi i processi, tenendo traccia degli stessi per verificare il rispetto dello stato di avanzamento e il discostamento da quanto pianificato. Se necessario, la conduzione delle attività viene dettagliata da procedure gestionali o istruzioni operative contenenti modalità di svolgimento, responsabilità, qualifiche richieste, misurazioni da eseguire ed eventuale modulistica aggiuntiva.

Di seguito viene descritto come l'azienda ha trattato le attività operative:

- Eliminazione dei pericoli e riduzione rischi per la SSL: tali misure vengono evidenziate nel documento di valutazione dei rischi e nelle attività di prevenzione e protezione correlate.
- Gestione del cambiamento: modifiche temporanee o permanenti che includono: nuovi prodotti o servizi, cambiamenti dei requisiti legali, cambiamenti su pericoli e rischi,

conoscenza, devono essere gestite e documentate. Attraverso il modulo 09.MO.004- Gestione del cambiamento, vengono considerati le implicazioni legate ai cambiamenti. Nell'affrontare il tema, occorre esplicitare la data prevista di completamento accompagnata eventualmente da un GANTT che specifichi le date di avanzamento; inoltre, attraverso un a serie di domande standardizzate, viene assicurato il controllo di gestione delle fasi implementate. I responsabili delle aree interessate dovranno poi valutare e approvare le verifiche effettuate e testarne l'efficacia.

- Approvvigionamento: la norma UNI ISO 45001: 2018 intensifica l'attenzione nei confronti di fornitori e terzisti. Selle Royal sceglie i propri fornitori sulla base del grado di soddisfazione dei requisiti contrattuali e di qualità, privilegiando aziende che attuino specifiche azioni di sostenibilità. Il modulo 20.MO.004 – Anagrafica fornitori elenca i fornitori dell'azienda, gestito dall'ufficio acquisti. All'interno del documento vengono classificate le aziende sulla base di:

- numero dei codici movimentati;
- data dell'ultimo movimento;
- quantità movimentata;
- valore movimentato;
- valore su fatturato.

Sulla base di quest'ultimo punto vengono divisi i fornitori in tre classi omogenee (A,B,C). R.HSE, in collaborazione con l'ufficio Acquisti, valuta l'andamento delle prestazioni del fornitore e privilegia quelli certificati o con progetti di sostenibilità. Quanto descritto si applica per i fornitori nella classe A, ossia con fatturato maggiore o uguale all'1%. Particolare interesse viene dato all'acquisto di macchine ed attrezzature: a tal proposito è stata redatta la procedura 20.PG.001- Acquisto macchine ed attrezzature, di cui vengono riportate le attività necessarie all'acquisto. Di seguito l'iter che permette di definire le modalità per la definizione degli ordini di acquisto e controllo al ricevimento:

- scelta e acquisto: la scelta viene effettuata da R.HSE e Dir. Operations con la collaborazione delle figure tecniche specifiche;
- invio e verifica della documentazione di riferimento. R.HSE conserverà e archiverà tale documentazione;
- controllo dell'efficienza e della sicurezza della nuova risorsa da parte di Manutenzione, R.PROD, R.HSE;

- coinvolgimento dei lavoratori interessati;
- collaudo dell'attrezzatura e dei componenti;
- controlli relativi a SSL determinando eventuali rischi e fornendo formazione e addestramento necessari;
- per impianti soggetti a verifiche periodiche, R.HSE e RSPP provvedono all'adempimento degli obblighi richiesti;

Per quanto riguarda il ruolo dei terzisti, Selle Royal SPA gestisce gli aspetti di fornitura mediante due moduli operativi:

- 20.MO.001- Questionario aspetti ambientali, energetici e SSL: si tratta di un documento che permette di valutare il ruolo energetico ambientale e relativo a SSL dell'azienda esterna;

A)	L'azienda sta implementando un sistema di gestione?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
B)	L'azienda valuta i possibili impatti sull'ambiente della propria attività?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
C)	L'azienda ha nominato le figure previste dalla normativa vigente in ambito salute e sicurezza sul lavoro (RSPP, Medico Competente)	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
D)	È stato eletto il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
E)	È presente in azienda il documento di valutazione dei rischi ai sensi della normativa vigente?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
F)	Sono presenti e formate le squadre di emergenza?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
G)	Le attività aziendali vengono effettuate seguendo procedure e/o istruzioni definite?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
H)	L'azienda è in possesso di tutte le autorizzazioni necessarie per gli aspetti ambientali?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	Autorizzazione alle emissioni	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Non applicabile
	Autorizzazione allo scarico	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Non applicabile
	Vengono gestiti i rifiuti come previsto dalla normativa vigente?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Non applicabile
i)	È stata svolta una diagnosi energetica dei propri stabilimenti?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Non applicabile
	L'azienda monitora i propri consumi energetici in un'ottica di miglioramento e di efficientamento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Figura 5.13: questionario aspetti ambientali, energetici e SSL

- 20.MO.002 - Specifiche contratto fornitura SR: vengono formalizzate le specifiche contrattuali dell'azienda di fornitura. Si descrive il ruolo essenziale delle norme riguardanti il sistema di gestione ambientale, dell'energia e quello inerente alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Vengono definiti i termini di consegna, i termini di resa, il principio di sostenibilità degli imballi, il documento di consegna (DDT), il principio di rispetto delle verifiche in ingresso secondo cui la merce deve essere nella giusta qualità e quantità, il rispetto del materiale destinato a lavorazioni, i ritardi di consegna. Particolare rilevanza viene data alla qualità, in cui si deve garantire la sicurezza della merce e un processo di controllo

qualità in un'ottica di minimizzazione dei costi da entrambe le parti. Bisogna inoltre garantire risposte ai questionari fornendo dati attendibili. Nel contratto si specifica la visita ispettiva presso il fornitore per garantire le condizioni contrattuali definite e per audit riguardo ambiente, sicurezza, energia, processo produttivo. In fase di Audit di terza parte è possibile, da parte del Lead Auditor, la verifica presso i terzisti.

5.6.1 Gestione delle emergenze

Nel capitolo della norma riguardante le attività operative, si fa esplicito riferimento alla preparazione e risposta delle emergenze. È stato riservato volutamente un paragrafo distinto in quanto l'emergenza sanitaria attualmente in corso ha costretto Selle Royal a gestire in maniera celere e organizzata l'attuazione di misure finalizzate al contenimento e alla riduzione dei rischi aziendali.

L'azienda presenta da tempo una procedura consolidata grazie alla quale è stato possibile mettere in atto le disposizioni formalizzate.

Questa procedura, denominata 07.PG.001 - Gestione delle emergenze, presenta le seguenti fasi:

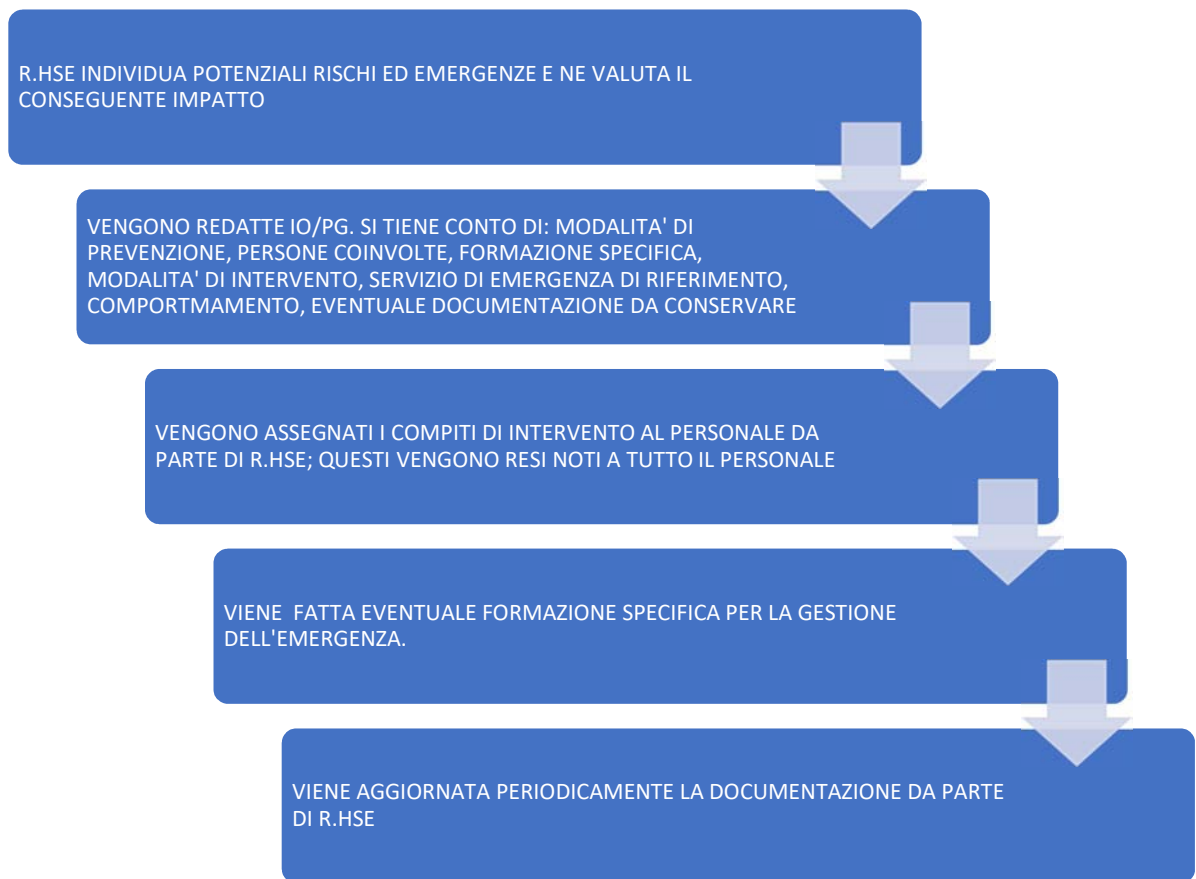


Figura 5.14: gestione delle emergenze

Per quanto riguarda l'emergenza sanitaria in corso sono state redatte delle procedure ad hoc per gestire su due fronti il rischio pandemia:

- sul fronte aziendale interno è stata implementata la procedura “Gestione persona con sintomatologia da Coronavirus” il cui scopo è quello di gestire in maniera adeguata, sotto il profilo salute e sicurezza, la presenza in azienda di una persona con sintomi imputabili a contagio da Coronavirus. Inoltre, è stato gestito l'ingresso del personale aziendale mediante un “Memorandum” in cui veniva richiesto il rigido rispetto delle disposizioni messe in atto.

- sul fronte aziendale esterno sono stati bloccati temporaneamente voli e contatti con ditte esterne. Successivamente è stata redatta una comunicazione ufficiale da inviare ai fornitori per gestire i lavoratori esterni all'azienda che debbano entrare in contatto col personale interno.

La documentazione redatta è stata conservata nel software “Audit normativo” ed è parte integrante del sistema di gestione.

5.7 Valutazione delle prestazioni

L'azienda stabilisce e mantiene attive le modalità per monitorare, misurare e valutare le operazioni che impattano su ambiente, energia e SSL: vengono determinati metodi di misurazioni efficaci. Compiti che l'azienda deve intraprendere sono:

- Valutare le conformità: tale attività viene svolta da R.HSE e rappresentata nella figura 5.15:

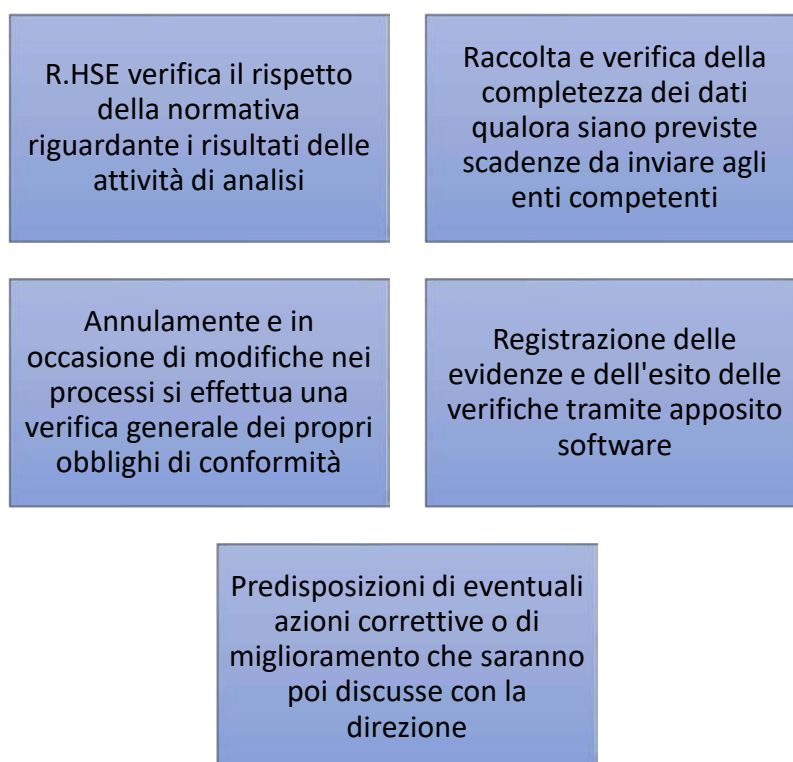


Figura 5.15: attività di monitoraggio obblighi di conformità

- organizzazione di audit interni: per la gestione degli audit viene definita la procedura gestionale 06.PG.001 - Audit interni. Gli Audit vengono istituiti per garantire conformità legislativa, corretto aggiornamento e conformità degli obiettivi e traguardi del sistema di gestione integrato; vengono predisposti da R.HSE con cadenza annuale e approvati dalla Direzione aziendale. Sono condotti da personale adeguatamente preparato e ci si avvale nella maggior parte dei casi di consulenti esterni. Gli audit hanno lo scopo di far emergere le Non Conformità: in tal caso occorre risolvere le problematiche evidenziate seguendo la procedura specifica (verrà spiegata nel paragrafo successivo). Vengono inoltre usati come strumento di rendicontazione da parte della

Direzione, per poi effettuare il Riesame del sistema da parte della Direzione stessa al fine di individuare le opportunità di miglioramento.

L'azienda Selle Royal SPA aggiorna annualmente il modulo 06.MO.001 - Programma annuale audit interni per i sistemi di gestione riguardanti energia, ambiente e sicurezza.

SelleRoyal		PROGRAMMA ANNUALE AUDIT INTERNI (AI)			ANNO: 2020												
ATTIVITÀ	PUNTI NORMA ISO 5001:2011	PUNTI NORMA ISO 45001:2018	PUNTI NORMA ISO 14001:2015	RESP. A.I.	MESE												
					GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	
Requisiti Generali / Responsabilità della Direzione / Rappresentante della direzione / Politica integrata	4.1; 4.2; 4.3	5.1-5.2-5.3	6.1-5.2-5.3				B/ A										
Riesame della Direzione e miglioramento	4.7	9.3; 10.1; 10.3	9.3; 10.1; 10.3				B/ A										
Pianificazione	4.4.1	8.1	8.1				B/ A										
Analisi energetica / Aspetti Ambientali	4.4.3		6.1.2; 6.1.4				B/ A										
Consumo di riferimento (Energy baseline)	4.4.4	9.1.1; 10.1	9.1.1; 10.1				B/ A										
Indicatori di prestazione energetica (EnPIs)	4.4.5	9.1.1; 10.1	9.1.1; 10.1	PER SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE (A)			B/ A										
Obiettivi, traguardi energetici ed ambientali e di salute e sicurezza/ piani d'azione	4.4.6	6.2.1-6.2.2	6.2.1-6.2.2				B/ A										
Documentazione: Sistema di Gestione; Campo di Applicazione	4.5.4; 4.2.2; 4.6.4	4.3; 4.4	4.3; 4.4	PER SISTEMA DI GESTIONE PER L'ENERGIA (B)			B/ A										
Prescrizioni legali e altre prescrizioni; Valutazione del rispetto delle prescrizioni	4.4.2; 4.6.5	6.1.3; 6.1.4; 9.1.2	6.1.3; 6.1.4; 9.1.2				B/ A										
Controllo operativo	4.5.5	8.1	8.1	PER SISTEMA DI GESTIONE SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO (C)			B/ A										
Monitoraggio, misurazione e analisi	4.6.1	9.1.1; 10.1	9.1.1; 10.1				B/ A										
Acquisto di servizi energetici, prodotti, apparecchiature ed energia	4.5.7	8.1	8.1				B/ A										
Progettazione	4.5.6	8.1	8.1				B/ A										
Attuazione e funzionamento	4.5	8.1	8.1				B/ A										
Risorse, competenza, formazione e consapevolezza	4.5.2	7.1; 7.2; 7.3	7.1; 7.2; 7.3				B/ A										
Comunicazione	4.5.3	7.4	7.4				B/ A										
Audit interno del SGE	4.6.3	9.2	9.2				B/ A										

06.MO.001 Programma Annuale Audit Interni Rev. 1 20201 del 08.01.20

Pag. 1

Figura 5.16: Programma annuale audit interni

L'azienda designa un responsabile dell'Audit interno, il quale, mediante il supporto di R.HSE, analizza la documentazione. In particolare:

- Liste di riscontro: presenti nel documento 06.MO.003 - Lista di Riscontro Sistema di Gestione SSL e in Lista di Riscontro "Conformità Legislativa" da software "Audit Normativo";
- interventi di riorganizzazione;
- modifiche del quadro normativo di riferimento.

L'Audit viene condotto mediante interviste e colloqui con il personale, mediante l'esame dei documenti interni e mediante l'osservazione diretta delle attività aziendali. Viene prodotta una valutazione da parte del Responsabile dell'Audit interno il quale per ogni punto della lista di riscontro assegna:

- Conforme: (C)
- Non Conforme: (NC)

- Osservazione: (OSS.): ossia spunti di miglioramento

Viene a questo punto prodotto il rapporto di Audit interno mediante la compilazione del documento 06.MO.002 - Rapporto di Audit interno, il quale verrà firmato dal Responsabile dell'Audit e presentato a R.HSE: si provvederà quindi a sanare le non conformità o osservazioni rilevate.

- Riesame della Direzione: viene verificato con frequenza annuale. Lo scopo è quello di verificare, tra le altre cose, cambiamenti, politica, obiettivi e stato di avanzamento, adeguatezza delle risorse e opportunità di miglioramento. Viene prodotto un verbale firmato dalla Direzione e archiviato da R.HSE.

5.8 Miglioramento

Selle Royal seleziona le attività di miglioramento e attua le azioni necessarie per conseguire gli esiti attesi.

In particolare, è stata implementata la procedura per la gestione delle Non Conformità attraverso il documento 04.PG.001- Gestione Non Conformità e Azioni Correttive. La tabella sottostante riassume schematicamente la procedura:

Definizione	<p>- Non Conformità (NC): mancato soddisfacimento di un requisito.</p> <p>- Azione Correttiva (AC): azione per eliminare la causa di una non conformità e per prevenire la ripetizione.</p>
Scopo	<ul style="list-style-type: none"> - identificare e correggere le Non Conformità - esaminare le Non Conformità, evitarne il ripetersi; - valutare la necessità di attivare Azioni volte a prevenire le non conformità; - registrare i risultati delle eventuali Azioni Correttive
Classificazione Non Conformità	<p>Lievi: Non ottemperanza ad un requisito risolvibile all'interno dell'organizzazione senza la necessità di interventi esterni o modifiche agli impianti / infrastrutture.</p>

	Gravi: Non ottemperanza ad un requisito del SGI non risolvibile all'interno dell'organizzazione e con necessità di interventi esterni o modifiche agli impianti / infrastrutture.
Iter per la gestione delle NC	Colui che identifica la NC avvisa il Responsabile di funzione per collaborare alla pronta risoluzione. La non Conformità va segnalata anche al Preposto/RLS. Il Preposto/RLS informa RSPP e/o R.HSE i quali registrano la Non Conformità nel modulo 04.MO.001 - Registro NC/AC. Vengono quindi analizzate le cause e le misure di miglioramento. Malattie o infortuni vengono denunciate agli Enti competenti

Tabella 5.6: tabella procedura Non Conformità

Il Registro delle Non Conformità, precedentemente citato, viene strutturato con le seguenti voci:


- Numero NC
- Data apertura NC
- Tipologia NC
- Reparto
- Descrizione NC
- Trattamento deciso
- Causa del problema
- Data effettiva del trattamento
- Soluzione adottata
- Incaricato della risoluzione
- Azione correttiva proposta
- Data prevista attuazione
- Evidenze attuazione
- Data attuazione
- Considerazioni efficacia azione proposta
- Data verifica efficacia;
- Esito (Positivo/negativo)

CAPITOLO 6

Certificazione del sistema di gestione

Nel momento in cui l'azienda ha sviluppato tutti i requisiti espressi dalla norma UNI ISO 45001:2018 adattandoli alla propria realtà e adeguando le procedure soggette a Non Conformità, allora è pronta per essere certificata. La visita dell'ente di accreditamento è finalizzata a valutare e verificare l'effettiva preparazione dell'azienda e del personale interno.

I Lead Auditor si servono di checklist come quelle implementate durante gli Audit Interni per fornire all'azienda precise scadenze riguardo le Non Conformità. A titolo di esempio viene presentata una parte della checklist riguardante l'aggiornamento della certificazione UNI ISO 50001:2018 (viene volutamente scelta la norma UNI ISO 50001 poiché l'Audit dell'ente di accreditamento di terra dopo la stesura di questo documento):



Cambiamenti			
Clausola	Elemento riesaminato	Risultato OK? (S/No)	Rif. a documento / informazione
4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	<p>L'organizzazione ha determinato i fattori esterni ed interni che sono rilevanti per le sue finalità e che influenzano la sua capacità di conseguire gli esiti attesi per il proprio Sistema di gestione dell'energia (EnMS) incluso il miglioramento della prestazione energetica?</p> <p>Le informazioni sui cambiamenti nei fattori interni ed esterni e sui rischi e opportunità associati sono sistematicamente presentate nel Riesame Energetico?</p> <p>I fattori sono stati considerati come input per determinare la portata e la determinazione di rischi e opportunità?</p> <p><i>Ulteriori note di orientamento:</i> <i>E' un processo ricorrente, ripetibile e trasparente?</i> <i>Le informazioni sono documentate? (Si noti che le informazioni documentate non sono esplicitamente richieste, ma possono essere utili per garantire un processo efficace</i> <i>La prova di una corretta determinazione potrebbe ad es. essere in minuti di riunioni, analisi strategica, analisi SWOT ecc. a seconda della complessità</i></p>	S/No	

Figura 5.17: checklist capitolo 4.1 DNV

Nel caso vi siano Non Conformità gravi, l'azienda dovrà essere in grado di gestirla: ciò significa analizzarne le cause e intraprendere misure correttive adeguate; l'ente dovrà quindi programmare un'altra visita di sorveglianza, durante la quale si andrà a valutare l'implementazione delle azioni correttive. Se verranno sanati i punti critici valutati durante la prima visita, allora l'azienda potrà ottenere la certificazione; in caso contrario invece, l'ente ha facoltà di ritirarla.

6.1 Iter nel processo di certificazione

Questo paragrafo intende descrivere in maniera dettagliata il processo operativo riguardante l'iter di certificazione ai sensi della norma UNI ISO 45001:2018 implementato dall'azienda Selle Royal SPA. La volontà di ottenere una certificazione sulla sicurezza ha inizio a partire dal 2014 a causa di un incidente fatale all'interno dell'azienda. Ciò ha permesso di evidenziare alcune carenze a livello di SSL. Nel corso degli anni l'organizzazione ha attuato, in maniera via via progressiva, misure incrementali in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Il lavoro sostanziale è stato però implementato a partire da ottobre 2019: da questo periodo in avanti sono state redatte e verificate numerose informazioni documentali attraverso l'aiuto congiunto di R.HSE e RSPP assieme a tutto il personale delle aree aziendali di riferimento. Inoltre, l'azienda ha deciso di servirsi di consulenti esterni con esperienza consolidata in Selle Royal poiché già contattati per la certificazione ambientale ed energetica e quindi già consci dei processi aziendali e delle criticità nell'azienda.

Le fasi riguardanti la certificazione di un sistema di gestione sono:

- presentazione della domanda di certificazione: vengono fornite informazioni generali riguardanti l'azienda e i principali aspetti in tema SSL;
- Audit interno: inizialmente tale Audit era previsto per il 1° Aprile 2020. A causa dell'emergenza sanitaria però, è stato necessario posticipare la data dell'Audit a giugno 2020. L'audit si propone di verificare la corretta applicazione della norma UNI ISO 45001 attraverso la verifica documentale, l'osservazione diretta delle

attività e colloqui con il personale interessato. A titolo di esempio viene rappresentata in figura 6.1 la lista di riscontro per l’Audit Interno del sistema di gestione riguardante la SSL:

LISTA DI RISCONTRO AUDIT ISO 45001:2018			
Audit Interno n° 01 del 15/06/2020		Responsabile Audit Interno: Mauro Trevisan	
Par.	REQUISITI ISO 14001:2015	VALUTAZIONE	
		ESITO	EVIDENZE /REGISTRAZIONI
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	C	L'analisi del contesto è documentata nel Mod. 09.MO.002 Analisi del Contesto in bozza da confermare in occasione della riunione di riesame di direzione prevista in data 30-06-2020 Tale documento include i fattori esterni e interni rilevanti per le finalità e gli indirizzi strategici aziendali, con riferimento alla sicurezza e che influenzano la capacità di conseguire i risultati attesi viene svolta con cadenza annuale prima del riesame di direzione.
	L'organizzazione ha determinato i fattori esterni ed interni rilevanti per le sue finalità?		
	Questi fattori includono le condizioni riguardanti salute e sicurezza nei luoghi di lavoro?		

Figura 6.1: 06.MO.003 - Lista di riscontro Audit 45001 Par. 4.1

- Riesame della Direzione: anche in questo caso l’emergenza sanitaria ha costretto Selle Royal a posticipare a fine giugno il riesame da parte della direzione. Il Riesame ha come obiettivo la misurazione delle prestazioni dei processi. Generalmente si prende come riferimento l’anno precedente come punto di partenza e si fissano obiettivi e target. Vengono scelti indicatori di efficienza ed efficacia dei processi aziendali. In base ai dati, si implementano azioni di miglioramento con lo scopo di raggiungere gli obiettivi fissati. Si presentano schematicamente input e output al Riesame della Direzione:

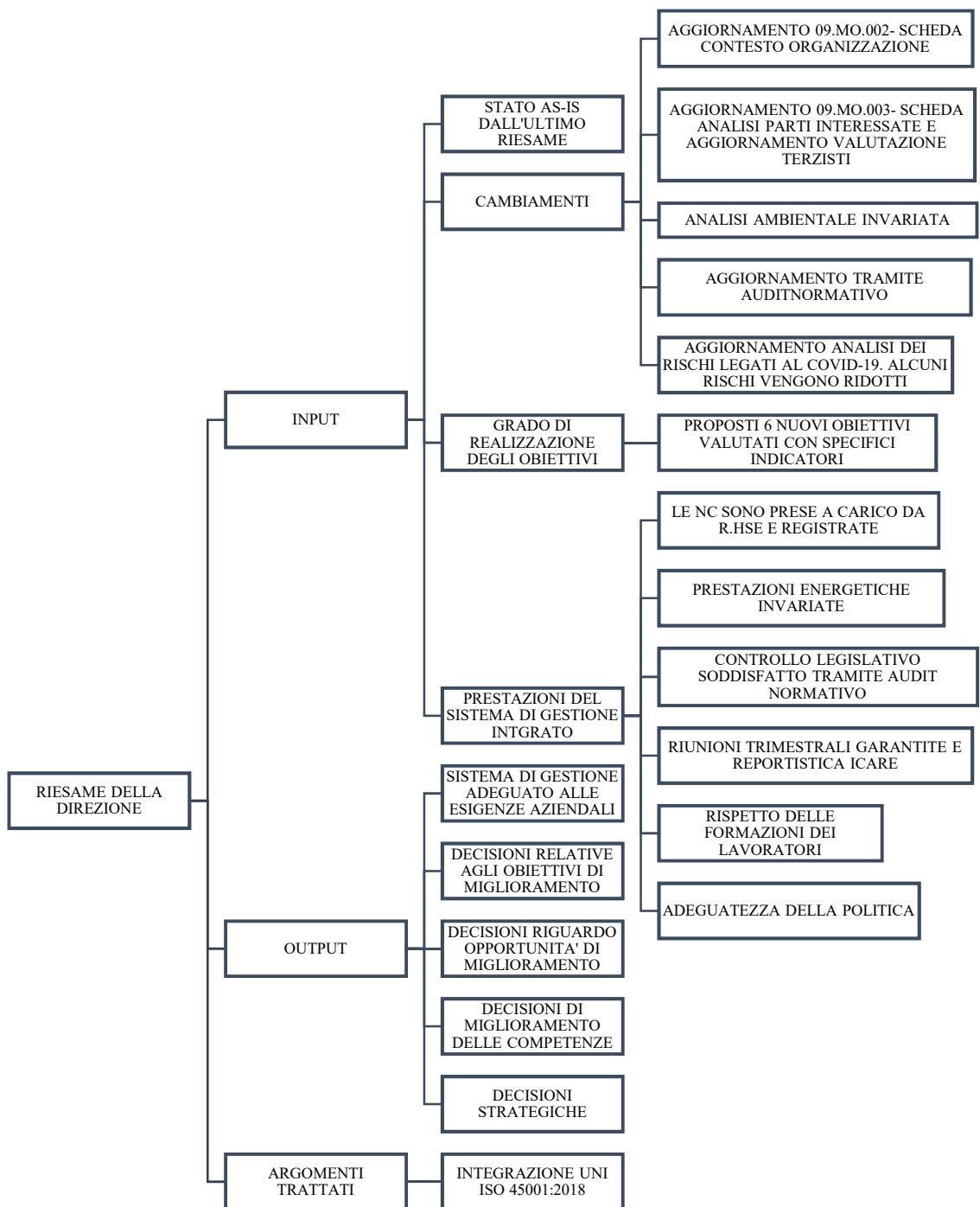


Figura 6.2: rappresentazione schematica Riesame della Direzione

- Verifica preliminare (su richiesta): analisi delle lacune e valutazione dell'attuale conformità del cliente ai requisiti normativi. Non è stata programmata da Selle Royal.
- Audit di terza parte (primo stage): l'Audit è stato fissato per il 5-6 agosto (inizialmente era fissato in maggio 2019). Questo primo stage prevede nella prima data la verifica del turno notturno in cui verranno fatti parallelamente dei controlli e verifiche su macchinari e personale. Il giorno seguente verranno invece verificati i requisiti documentali e valutata l'applicazione e l'efficienza del sistema di gestione SSL.
- Audit di terza parte (secondo stage): lo scopo è confermare che il sistema di gestione sia pienamente conforme alle richieste dello Standard UNI ISO 45001. Al termine di questo secondo Audit viene emesso un rapporto che riassume i risultati e le conclusioni dell'Audit il cui sommario viene presentato nella figura 6.3 e viene rilasciata la certificazione del sistema di gestione.

Sommario	
<hr/>	
Introduzione	3
Informazioni generali.....	4
Focus Area, risultati	5
Altri risultati.....	6
Elenco dei rilievi e stato della conformità.....	7
Conclusioni.....	8
Prossimo Audit.....	9
Allegato A - Resoconto dell'Auditor	10
Allegato B - Gestione dei rilievi	11
Altri allegati:	
✓ Piano di audit	
✓ Elenco dei rilievi	
✓ lista presenze;	
✓ allegato legislativo;	
✓ PAP.	

Figura 6.3: rapporto di Audit - Sommario

- Visite di sorveglianza: assicurano il corretto mantenimento del sistema. Vanno fatte annualmente.

- Rinnovo della certificazione: eseguite dopo 3 anni, consente il rinnovo per il triennio successivo.

CAPITOLO 7

Evidenze del percorso di miglioramento

Come detto in precedenza, Selle Royal SPA ha iniziato un percorso di miglioramento graduale volto all'aumento progressivo della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Durante questo periodo di tempo sono stati calcolati indici riguardanti non solo l'aspetto della sicurezza ma anche quello energetico e ambientale. Questo è stato possibile anche grazie al sistema di gestione integrato poiché, mediante quest'ultimo, la gestione documentale risulta programmata e soprattutto standardizzata e il coinvolgimento del personale aziendale sempre più assiduo, garantisce una gestione efficace delle Non Conformità. Nei successivi paragrafi verranno quindi analizzati come siano variati gli aspetti relativi al fenomeno infortunistico all'interno dell'azienda presentando alcuni indici riguardanti la sicurezza tra cui ad esempio gli indici infortunistici e le ore di formazione erogate e pianificate. La norma prevede il monitoraggio del sistema di gestione e, per farlo, occorre valutare quali indici possano adempiere a tale compito.

R.HSE, attraverso la collaborazione di RSPP, di consulenti esterni e dei responsabili delle varie aree funzionali aziendali, ha redatto il documento 08.MO.005 - Enpi ISO 45001 che riassume gli indici rilevanti in materia SSL.

7.1 Situazione infortunistica

Scopo del paragrafo è quello di evidenziare gli infortuni: si distingueranno gli incidenti in itinere da quelli sul posto di lavoro. In base a questi dati, verranno calcolate le ore lavorative perse e la spesa affrontata. La tabella 7.1 riportata,

mostra, a partire dal 2010, la reportistica degli infortuni aziendali. Oltre al numero di infortuni viene calcolato:

- Totale ore lavorative = Totale addetti assicurati*Totale giorni anno lavorativi* $8\frac{h}{gg}$;
- Ore lavorative perse = giorni persi senza itinere* $8\frac{h}{gg}$;
- € persi per infortunio = Ore lavorative perse* $25\frac{€}{h}$;

ANNO	Infortuni sul lavoro (compreso itinere)	Infortuni in Itinere/incidente auto	Infortuni sul lavoro (senza itinere)	mortali	Totale addetti assicurati	Totale giorni anno lavorativi	Totale ore lavorative	Giorni persi senza itinere	Giorni persi in itinere	Ore lavorative perse	€ persi per infortunio
2010	5	1	4	0	320	220	563200	113	10	904	22600
2011	9	1	8	0	320	220	563200	59	14	472	11800
2012	7	2	5	0	320	220	563200	64	89	512	12800
2013	7	1	6	0	320	220	563200	65	3	520	13000
2014	5	2	3	1	320	220	563200	48	9	384	9600
2015	11	2	9	0	320	220	563200	71	32	568	14200
2016	7	3	4	0	320	220	563200	93	661	744	18600
2017	1	0	1	0	332	220	584320	6	0	48	1200
2018	7	2	5	0	335	220	589600	101	33	808	20200
2019	3	3	0	0	336	221	594048	0	87	0	0
2020	0	0	0	0	336	221	594048	0	87	0	0

Tabella 7.1 : Reportistica infortuni 2010-2020 Selle Royal

Sulla base di questi dati vengono calcolati gli indici rilevanti per il monitoraggio del sistema di gestione relativo alla norma UNI ISO 45001:2018. Ad essi viene allegato il grafico relativo all'andamento aziendale di Selle Royal SPA. Gli indici scelti sono:

- Indice di Frequenza INFORTUNI = $(n^{\circ} \text{ infortuni} / n^{\circ} \text{ ore lavorate}) * 1.000.000$

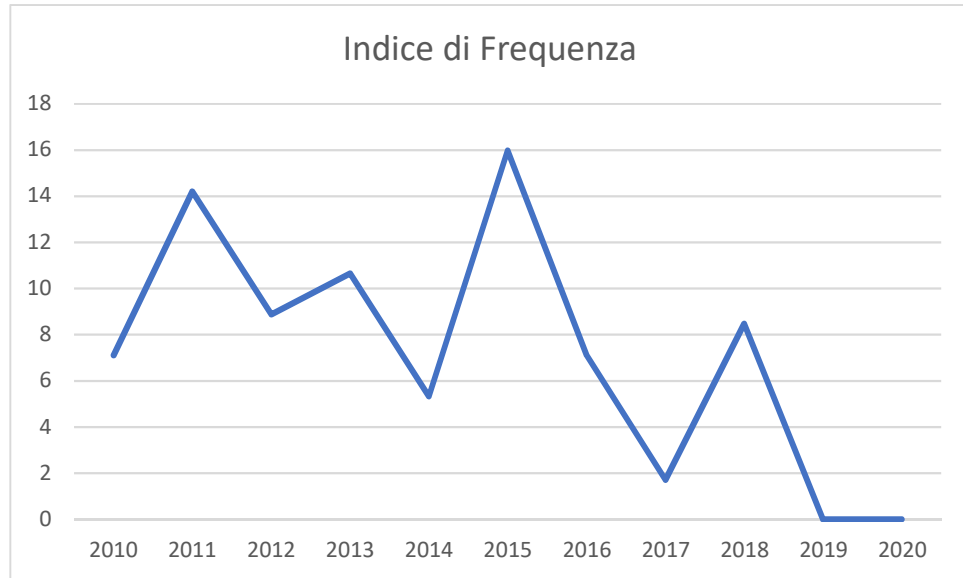


Figura 7.2: Indice di frequenza infortuni 2010-2020

- Indice di Gravità =
$$\frac{n^{\circ} \text{ giorni infortunio} + \text{giorni invalidità permanente}}{n^{\circ} \text{ ore lavorate}} * 1000$$

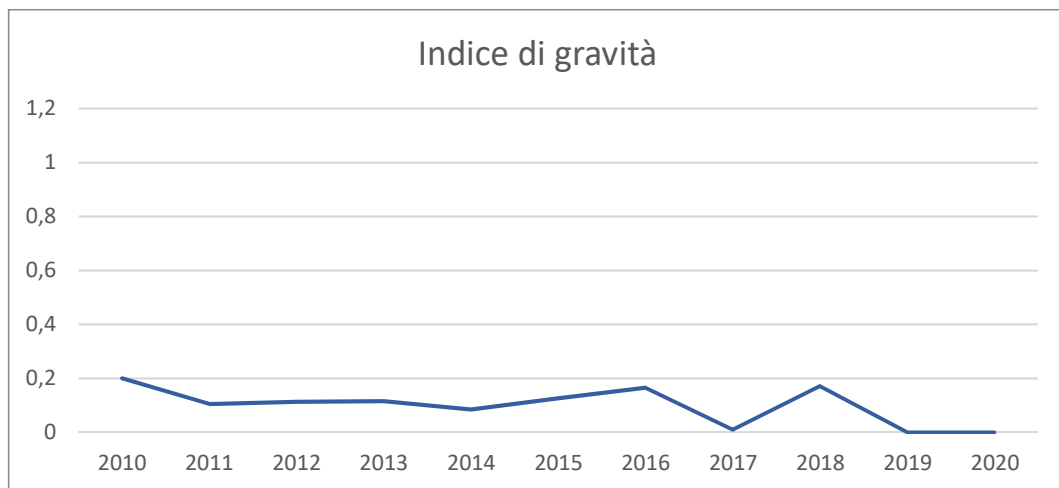


Figura 7.3: Indice di gravità infortuni 2010-2020

Nel calcolo di tale indice occorre fare una precisazione:

- in caso di inabilità temporanea vengono calcolati i giorni di lavoro effettivamente persi:
- se si parla di inabilità permanente le giornate perse sono 75, qualsiasi sia il grado di inabilità;
- in caso di morte vengono conteggiate 7500 giornate lavorative perse.

- Indice di Incidenza INFORTUNI = $(n^{\circ} \text{ infortuni} / n^{\circ} \text{ addetti}) * 100$

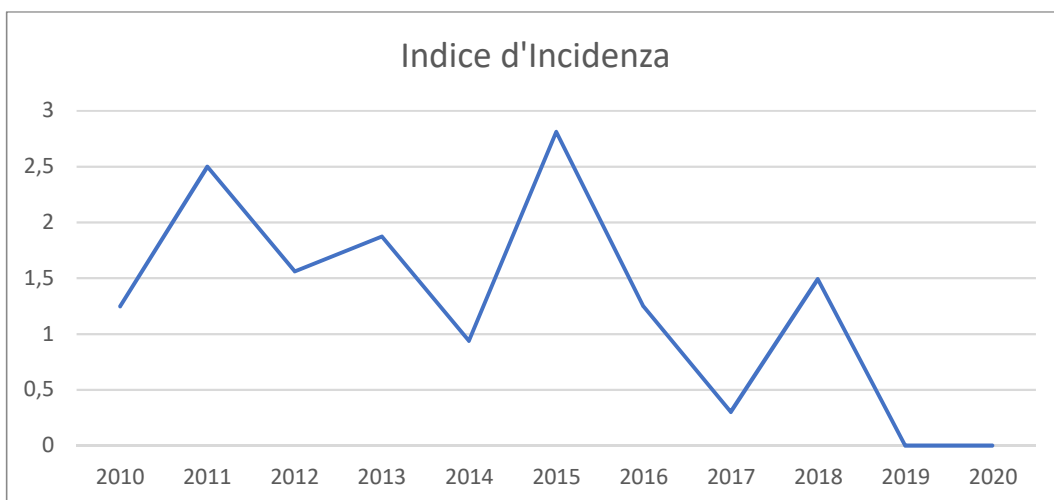


Figura 7.4: Indice d'incidenza infortuni 2010-2020

- Durata Media = $n^{\circ} \text{ giorni infortunio} / n^{\circ} \text{ infortuni}$

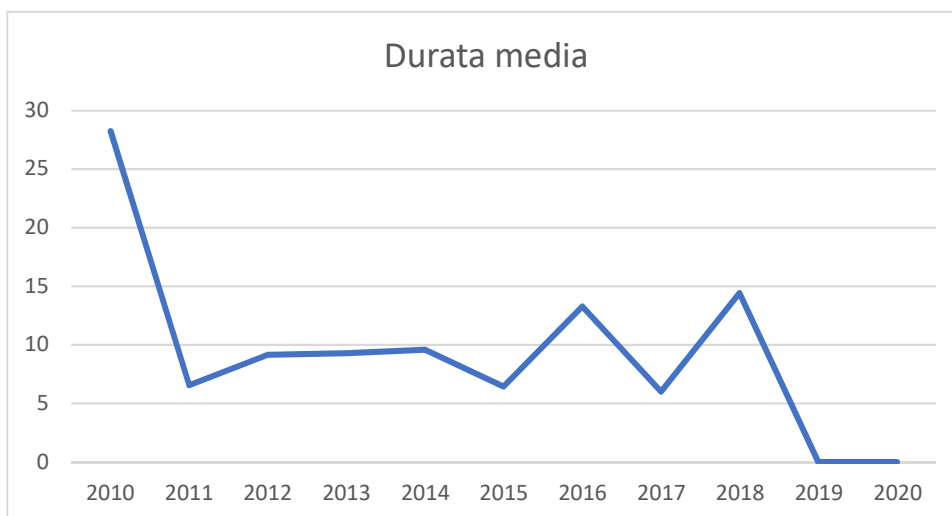


Figura 7.5: Indice durata media infortuni 2010-2020

Come si nota dai grafici, in tutti e quattro i casi l'andamento è via via decrescente, segno che le misure in ambito salute e sicurezza nei luoghi di lavoro sono state implementate in maniera efficiente, tenendo come punto di riferimento il welfare aziendale. Tali risultati sono possibili solamente attraverso una condivisione della cultura sulla sicurezza: il R.HSE, assieme ai collaboratori delle aree aziendali, cerca di diffondere la consapevolezza della percezione del rischio e la propagazione di un livello di formazione sempre crescente.

7.2 Controllo operativo

Nella valutazione degli indici riguardanti la sicurezza e salute nei luoghi da lavoro sono utili, oltre gli indici infortunistici, dei valori che possano quantificare in maniera più oggettiva possibile, il raggiungimento da parte dell'organizzazione dei risultati attesi. La norma, nell'appendice chiarifica quali possono essere degli indici legati alla valutazione delle prestazioni in termini di sicurezza; tra gli esempi vi sono i reclami riguardanti le condizioni di salute, le competenze, lo stato delle lacune individuate nelle conformità.

Nel nostro caso, vengono presi in considerazione tre indici, così definiti:

$$\text{Formazione sicurezza} = \frac{\text{numero ore erogate}}{\text{numero di dipendenti}}$$

Selle Royal ha esaminato la formazione in materia di sicurezza a partire dal 2017 ed ha ricavato i seguenti indici:

		2017	2018	2019	2020
INDICE RIASSUNTIVO	<i>ORE EROGATE TOALI DIPENDENTI</i>	0,822917	21,48054	3,145954	0,871795

Figura 7.6: Indice formazione Selle Royal 2017-2020

L'azienda si propone annualmente di ottenere un indice di formazione circa uguale a uno. I valori del 2018 e 2019 sono così alti in quanto, durante questo biennio, è

stata realizzata una sanatoria sulla formazione generale e specifica degli operai e impiegati. Inoltre, sono stati realizzati dei corsi di italiano interni con valutazione finale per i lavoratori stranieri. Il corso e il test verranno riproposti anche per l'anno 2020, essendoci lavoratori non ancora in possesso del livello elementare di lingua

$$\text{Segnalazioni} = \frac{\text{numero segnalazioni prese in carico}}{\text{numero segnalazioni segnalate}};$$

$$\text{Sorveglianza} = \frac{\text{numero richiami disciplinari}}{\text{numero dipendenti}};$$

Come si nota nella figura 7.7, l'indice di sorveglianza è così alto nel 2019 poiché l'azienda si è proposta di essere volutamente più rigida in termini di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro; ci si aspetta che il 2020 abbia un indice simile.

ANNO	2017	2018	2019	2020
Numero richiami sicurezza	3	4	8	3
Indice sorveglianza	0,0078125	0,011976048	0,023121387	0,008547009

Figura 7.7: Indice sorveglianza Selle Royal 2017-2020

CAPITOLO 8

Possibili scenari futuri

In questo ultimo capitolo conclusivo si vogliono discutere alcune soluzioni in fase di implementazione da parte dell'azienda Selle Royal. Tali attività rappresentano uno strumento utile e migliorativo per la sicurezza aziendale e quindi permettono una gestione più efficiente e dinamica in accordo con la norma UNI ISO 45001. Tale normativa sui sistemi di gestione ha infatti aperto possibilità concrete di perfezionamento in ottica proattiva.

I progetti sono i seguenti:

- **EXSAFE PLATFORM**
- **AGGIORNAMENTO AUDIT NORMATIVO**
- **MOG 231/01**

EXSAFE PLATFORM

Durante la permanenza nel progetto di stage all'interno dell'azienda Selle Royal, è stato riservato una parte di tempo per il rinnovo di un progetto cominciato sperimentalmente lo scorso anno e in fase di aggiornamento per il 2020.

Si tratta di una piattaforma software cloud che permette di delineare un quadro generale sui diversi rischi aziendali che potrebbero minare la sicurezza aziendale e non garantire la business continuity; oltre questo, la piattaforma è uno strumento utile per prendere decisioni tempestive.

Questo progetto si interfaccia perfettamente con l'identificazione dei rischi ed opportunità presentati nel capitolo 6 della norma UNI ISO 45001:2018 relativo alla pianificazione.

In particolare, l'azienda ha voluto riproporre il progetto dello scorso anno e ha voluto intraprendere una valutazione dei rischi riguardante la pandemia attualmente in corso.

Di seguito viene presentato (Figura 8.1) l'iter di funzionamento della piattaforma:

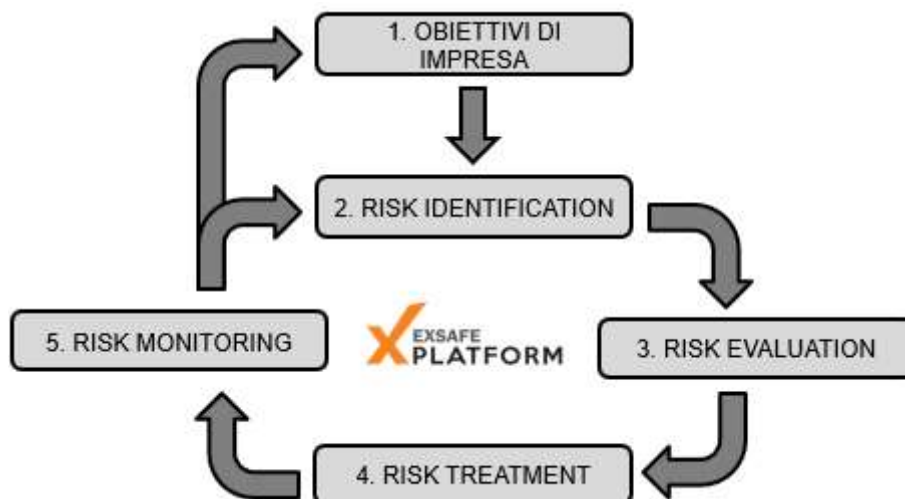


Figura 8.1: fasi valutazione del rischio EXSAFE PLATFORM

Per ogni fase precedentemente illustrata occorre quantificare ed implementare diverse sotto-fasi:

1) OBIETTIVI DI IMPRESA

- impostazione del risk capacity: rappresenta il massimo livello di rischio teoricamente accettabile dall'azienda che va ad azzerare il patrimonio netto. Viene espresso secondo tre componenti: massima perdita di fatturato, massimo aumento dei costi, massimo numero di giorni di fermo produttivo;

- impostazione dei dati finanziari dell'azienda per l'anno in corso (Figura 8.2):

L'impresa, durante l'ultimo esercizio (anno | 2019 |), ha generato un fatturato totale di € 64.373.765,00

Il valore delle rimanenze iniziali (materie prime, semilavorati e prodotti finiti) ammontava ad € 7.498.186,00, mentre le rimanenze finali ammontavano ad € 9.050.611,00

Per garantire la produzione, l'impresa ha sostenuto:

- Costi di Acquisto di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci pari ad € 29.186.000,00, in quota variabile* per una percentuale del 100 %.
- Costi di Acquisto per servizi (esclusa energia) pari ad € 12.195.000,00, in quota variabile* per una percentuale del 40 %.
- Costi di Acquisto per consumi energetici pari ad € 605.003,00, in quota variabile* per una percentuale del 80 %.
- Costi del personale pari ad € 16.300.000,00, in quota variabile* per una percentuale del 10 %.

Al termine dell'ultimo esercizio, e dopo le imposte, l'impresa ha conseguito un Utile Netto di € 967.387,00.

L'impresa durante l'ultimo anno ha lavorato per un numero di giorni pari a 231.

L'impresa inoltre presentava, alla data dell'ultimo bilancio, un Patrimonio Netto pari ad € 27.627.653,00.

Figura 8.2: dati finanziari relativi all'ultimo esercizio di Selle Royal SPA

- definizione del Risk Appetite: rappresenta un valore soggettivo dato dalla Direzione aziendale. Viene organizzato un vertice con Amministratore delegato e Consiglio di Amministrazione per quantificare tale valore. Di fatto si tratta di una propensione al rischio e sta ad indicare quanto l'azienda è disposta ad affrontare quel rischio. Nella figura 8.3 vengono impostati i parametri di Risk Appetite e Risk Capacity: si tratta di definire il valore "Molto Alto" che corrisponde alla massima propensione al rischio dell'azienda. Il software poi divide in automatico il calcolo in un range compreso fra "Trascurabile" e "Molto Alto".

		Trascurabile	Basso	Medio	Alto	Molto Alto*
PERDITA DI RICAVI	valore di default	€ 12.375.000	€ 24.750.000	€ 37.120.000	€ 49.495.000	€ 61.870.000
	valore personalizzato	€ 1.880.000	€ 3.760.000	€ 5.640.000	€ 7.520.000	€ 9.400.000
AUMENTO DEI COSTI	valore di default	€ 5.720.000	€ 11.440.000	€ 17.155.000	€ 22.875.000	€ 28.595.000
	valore personalizzato	€ 860.000	€ 1.725.000	€ 2.585.000	€ 3.445.000	€ 4.305.000
GIORNI DI FERMO	valore di default	44	89	133	178	222
	valore personalizzato	8	15	23	30	38

Figura 8.3: definizione del Risk Capacity e Risk Appetite

1) RISK IDENTIFICATION

Questa è la fase in cui vengono identificati i rischi. L'anno precedente sono stati identificati 28 rischi, divisi in 4 categorie. La figura 8.4 chiarifica la suddivisione dei rischi nelle varie categorie:



Figura 8.4: Rischi aziendali in Selle Royal SPA

Per ogni rischio identificato viene associato un Risk Owner ossia il responsabile del rischio: viene creato un questionario e viene associato al gestore del rischio.

3. RISK EVALUATION

Si tratta della fase in cui vengono compilati i questionari riguardanti i 28 rischi presentati precedentemente. Una volta completata questa operazione occorre risolvere i conflitti: sono presenti domande uguali associate a Risk Owner diversi. Occorre capire come mai siano state date risposte diverse. Vengono quindi confermati i questionari e viene creato un ranking dei rischi.

4. RISK TREATMENT

Viene constatato il livello attuale di rischio e viene proposta l'attuazione di un livello futuro di rischio attraverso delle proposte per portare ciascun rischio dal livello attuale a quello futuro.

5. RISK MONITORING

Occorre monitorare come siano variati i rischi dopo le azioni intraprese o a seguito di cambiamenti aziendali.

AGGIORNAMENTO AUDIT NORMATIVO

Il gestionale per la sicurezza è stato recentemente aggiornato. Questa nuova revisione permetterà una gestione del sistema basata sull'HLS. Gli aspetti di novità sono:

- Dashboard aggiornata per permettere una visione globale della sicurezza e dei documenti in fase di scadenza o non inseriti.



Figura 8.5: Dashboard Audit Normativo Selle Royal

- **Manutenzione:** finora la manutenzione interna veniva chiamata ripetutamente per interventi sui macchinari ed attrezzature; venivano creati rapporti di manutenzione da inserire su un gestionale chiamato “Galileo”. L’operazione è spesso lunga e di difficile implementazione. Questa nuova sezione permette di gestire le richieste di intervento provenienti dai vari reparti, riepilogando giorno per giorno gli interventi da effettuare e quelli con indice di priorità maggiore. È possibile inserire la lista dei vari macchinari allegando foto, documenti, manuali d’uso, manutenzione programmata e straordinaria.

Inoltre, verrebbe eliminato il software precedente consentendo l’integrazione nella nuova piattaforma.

Stabilimento	Codice	Descrizione	Stato
SR01	Linea 02-000247	Tampografia Tosh	Attivo
SR01	Linea 04-000202	Tampografia Tosh	Attivo
SR01	Linea 50FO-50EL-000318	Tampografia Tosh	Attivo
SR01	Rep. Cnc	CNC	Attivo
SR01	Rep. EDF	EDF1 (lato CNC)	Attivo

Figura 8.6: sezione “manutenzione” Audit Normativo

- creazione di un portale per rendere condivise non solo le procedure ma anche tutti i documenti quali ad esempio politica, riunione trimestrali, indici sulla sicurezza annuali. Tale soluzione è ancora in fase di implementazione ma rappresenta un punto cruciale per quanto riguarda il coinvolgimento del personale discusso nel capitolo 5.4 e 10.3 della norma sulla sicurezza.

- Risorse umane: in questo caso l'elemento di novità è costituito dalla gestione della formazione: è infatti possibile creare delle schede di formazione ed aggiungere i lavoratori che vi partecipano. Si tiene traccia delle formazioni effettuate e quelle che dovrebbero essere aggiornate. Per ogni lavoratore poi viene creata una scheda personale in cui sono presenti attestati, formazioni effettuate, idoneità etc.

Data	Tipo	Codice	Titolo	Costo	N° partecipanti	N° completato	Ore corso	Tot. ore	Scade il
	Formazione	PES1	Persona esperta e responsabile lavori elettrici	0			0		

Figura 8.6: Scheda formazione Audit normativo

- Ditte esterne: viene aggiornato anche l'aspetto riguardante gli esterni come stabilito nel capitolo 8.1.4 della norma. Definito l'elenco delle ditte esterne è possibile aggiungere documenti cogenti per ogni ditta ed eseguire una mappatura delle attività eseguite. La piattaforma consente anche alla ditta appaltatrice di gestire i propri file attraverso un accesso da remoto con funzioni limitate. Questo andrebbe a semplificare in maniera sostanziali il reperimento dei documenti da parte di Selle Royal.

MOG 231/01

Il modello di Organizzazione e gestione è un documento previsto dal D.lgs. 231/01; lo scopo è attuare un sistema preventivo degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali per evitare il compimento dei reati descritti nel D.lgs. 231/01. L'aspetto rilevante di tale modello organizzativo è che esso non rappresenta un sistema autonomo ma risulta integrato con le norme presenti nella realtà aziendale. Selle Royal sta tutt'ora implementando tale modello organizzativo. sicuramente l'attuazione della norma UNI ISO 45001:2018 permette di costituire un pilastro fondamentale attraverso il quale costruire il proprio modello di Organizzazione.

8.1 Il futuro Selle Royal S.p.A. : conclusioni

La gestione della sicurezza all'interno di Selle Royal Spa è sicuramente un tema molto sentito.

Quotidianamente i problemi che si presentano necessitano di una visione a lungo termine che permetta una gestione più efficiente ed efficace dei luoghi di lavoro. Si sono fatti dei progressi sostanziali rispetto dieci anni fa. Sono state implementate misure di sicurezza sui macchinari, vengono utilizzati software gestionali che permettono una gestione più standardizzata ed efficace, vengono fatte analisi preventive per ridurre i rischi di salute e sicurezza.

La nuova norma UNI ISO 45001: 2018 sicuramente pone le sue basi sugli aspetti organizzativi e gestionali. Le evidenze mostrate nei capitoli precedenti permettono di mantenere proattivo il sistema di gestione e consentono di instaurare una gestione ad alto livello coerente con le altre normative applicate dall'azienda. In effetti la norma sulla sicurezza va a chiudere di fatto un cerchio rappresentato dalle normative su ambiente ed energia. Si nota da parte dell'azienda un atteggiamento di continuo miglioramento e l'aiuto dato dalle norme permette

l'attuazione di questo elemento fondante. Infatti, non vengono dettati limiti specifici all'interno dei processi aziendali e decisionali; questo aspetto sarà gestito dall'azienda stessa che deciderà il grado e le modalità di implementazione del requisito specifico. Ciò che viene fornito è solamente uno strumento per la gestione della sicurezza che permetta di coinvolgere tutti i soggetti aziendali tramite lo scambio informativo a tutti i livelli dell'organizzazione. Su quest'ultimo punto occorre fare una precisazione: nell'introduzione di questa tesi viene citata una situazione di antitesi tra sicurezza ed efficienza; questo scenario può essere mitigato in quanto il coinvolgimento del personale e l'incentivo a segnalare situazioni potenzialmente pericolose, inadempienze o eventi rischiosi permette maggiore efficienza nei processi produttivi ad esempio, poiché, in maniera dinamica, si possono evitare fermi produttivi o incidenti/ near miss. Con riferimento all'azienda oggetto del caso studio, la nuova norma non ha determinato sostanziali modifiche nella gestione aziendale o nell'applicazione di alcuni requisiti cogenti poiché è stato un percorso graduale portato avanti negli anni con la completa trasparenza da parte del personale e della Direzione. Inoltre, le certificazioni UNI ISO 14001: 2015 e UNI ISO 50001:2018 hanno semplificato la stesura dei documenti in quanto molti aspetti, riguardanti ad esempio l'analisi del contesto aziendale o la politica, erano già stati strutturati e consolidati. Occorre considerare la norma in questione sotto un altro aspetto: essa infatti risulta essere uno strumento essenziale per il Datore di lavoro e la Dirigenza aziendale per fornire un duplice sguardo verso i requisiti cogenti dati dal D.lgs. 81/08. Ad esempio, la valutazione dei rischi secondo il Testo Unico volge l'attenzione ai rischi globali aziendali, mentre la nuova normativa guarda i flussi aziendali e soprattutto i fattori umani. Sicuramente quindi si tratta di un'ulteriore responsabilizzazione per la Direzione, ma la libertà di azione intrinseca nella norma permette di adattare alla perfezione il contesto della salute e della sicurezza alla realtà aziendale. La forza della normativa UNI ISO 45001 non è solamente il controllo di gestione di tutto ciò che concerne la sicurezza, ma si tratta soprattutto di un utile strumento che va aldilà della compliance normativa e permette all'organizzazione di implementare attività aggiuntive in funzione delle proprie esigenze e dei propri obiettivi.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso , UNI ISO 45001, Marzo 2018

https://it.wikipedia.org/wiki/Processo_aziendale

<https://www.igpdecaux.it/sites/default/files/area-download/Sistemi%20Aziendali.pdf>

http://www.safetymanagementsite.it/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=538

D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, Testo unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore

<https://vitolavecchia.altervista.org/la-classificazione-dei-processi-la-piramide-di-anthony/>

Ecoricerche, Roberto Zerbinì, Sistemi di Gestione per la sicurezza

D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, Testo unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, articolo 30

D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, Testo unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quarto/titolo-ix/art2050.html>

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2087.html>

Ecoricerche, Roberto Zerbinì, Sistemi di Gestione per la sicurezza

<http://blog.projectgroup.it/qual-e-il-significato-degli-acronimi-uni-en-iso/>

https://www.ap-publishing.com/wp-content/uploads/2011/06/311_ASL_TO3_valutazione_rischi_obbligo.pdf

<https://www.ionos.it/startupguide/gestione/iso-45001/>

Osservatorio Accredia, La sicurezza sui luoghi di lavoro e la certificazione, 2018

www.accredia.it

Osservatorio Accredia, La sicurezza sui luoghi di lavoro e la certificazione, 2018

https://it.wikipedia.org/wiki/Annex_SL

Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso , UNI ISO 45001, Marzo 2018

https://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo_di_Deming

Tharsos, *Come cambia la gestione del mondo della sicurezza: l'evoluzione del nuovo modello di documento di valutazione del rischio alla luce della introduzione della 45001*, 2019

Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso , UNI ISO 45001, Marzo 2018

https://it.wikipedia.org/wiki/Gestione_del_rischio#Le_fasi_del_processo

Slide Chiara Verbano, Principi di Project Management, 2018-2019

www.selleroyal.com

www.exsafe.com

