

HMS-OHS: Principi, procedure, indicatori, metodi di valutazione

Annalisa Guercio

Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell’elemento umano”

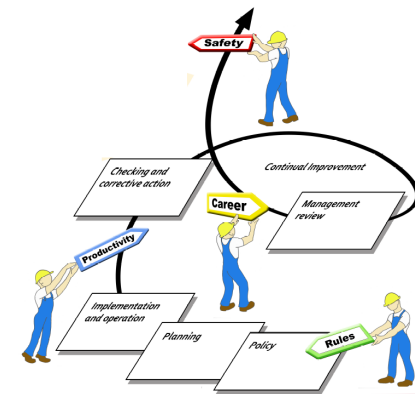
Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

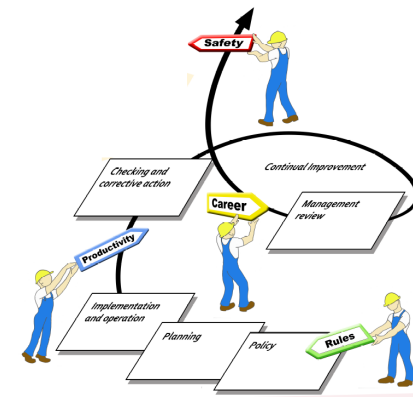
I principi ispiratori

Organizzazione

Lavoro

Individuo





Elemento Umano nelle Organizzazioni impatto come:

«**componente del sistema**»

di cui valutare l'affidabilità e la capacità di compiere un'azione senza errori

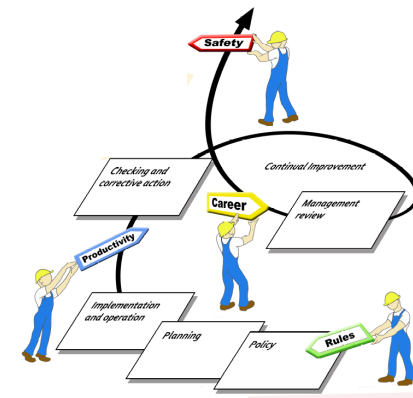
«**fattore umano**» nella sua accezione ergonomica

«**risorsa umana**» valore per l'azienda, insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue competenze

Lavoro

Individuo

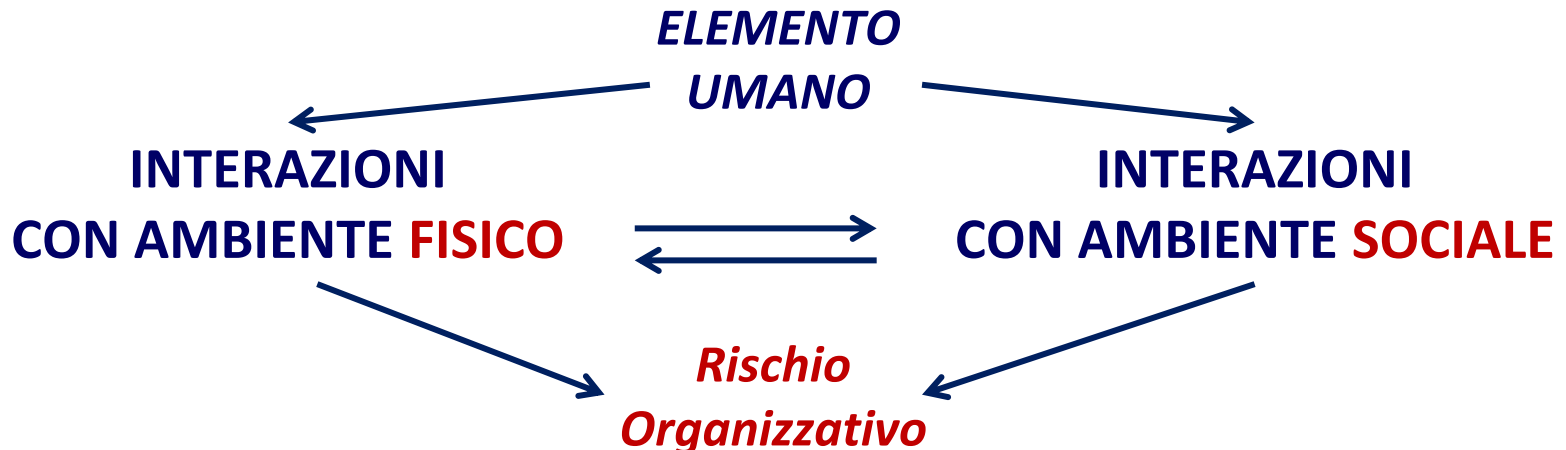
Organizzazione



qualsiasi **squilibrio**
tra le **componenti**
uomo, macchina, ambiente di lavoro fisico e sociale
del sistema



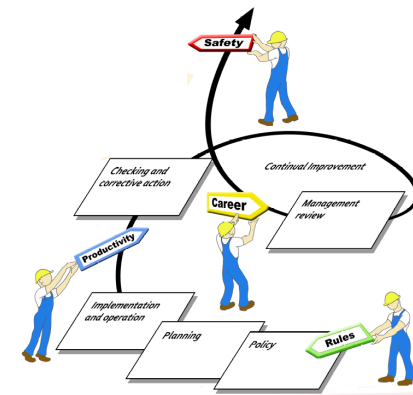
Rischio organizzativo



Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell’elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna



Rischio organizzativo

qualsiasi **squilibrio** tra le **componenti** del sistema, ivi compresa la parte attiva che lo caratterizza, ossia l'**Elemento Umano**, e l'unica in grado di condizionare, con **errori** decisionali e comportamenti, le altre componenti

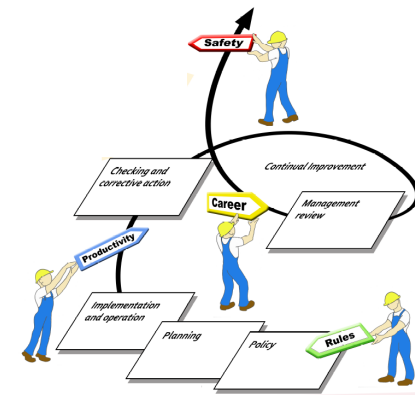
Valutare e gestire il **rischio organizzativo**
per valutare e gestire lo **squilibrio nelle interazioni**
tra **uomo** e **ambiente di lavoro fisico e sociale**

Approccio sistemico al rischio organizzativo

Workshop **INAIL**

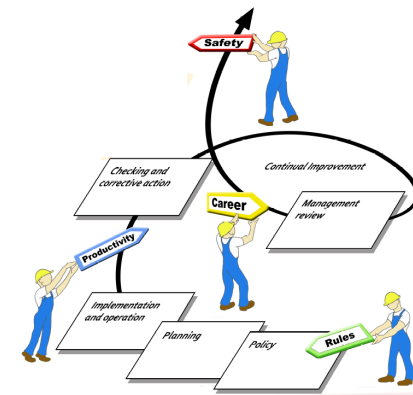
“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna



Implementare un sistema di gestione significa:

- adottare una **struttura decisionale e operativa** innestata su un sistema di **'regole'** già esistenti, sovrapponendovi e modellandovi quelle proprie dell'Organizzazione (procedure, IO, codici ecc.)
- **integrare** gli **obiettivi primari** con **nuovi obiettivi** costituiti dalla gestione dell'elemento umano nelle Organizzazioni per la SSL
- **misurare** oggettivamente le **prestazioni**



Sistematizzare la **gestione del rischio organizzativo** significa

agire sull'**Organizzazione**

e dunque sull'**Elemento Umano**,
sulle sue relazioni e sulle modalità di comunicazione

e **misurare** le **prestazioni dell'Organizzazione**
e dunque dell'**Elemento Umano**

Impatti su SSL

Gestire sistematicamente il RO

significa

**gestire l'Elemento umano
come componente del sistema**

per

prevenire le cause degli errori esecutivi

prima che sfocino in un quasi incidente o in un infortunio

ossia prevenirne la **reale origine**

in uno o più **errori decisionali latenti**

ERRORE UMANO

*Fallimento nel portare a termine
un'azione precedentemente pianificata (**errore di esecuzione**)
oppure
uso di una pianificazione sbagliata
per raggiungere un certo obiettivo (**errore di pianificazione**)*

Il Modello **SHEL** e le **interazioni**

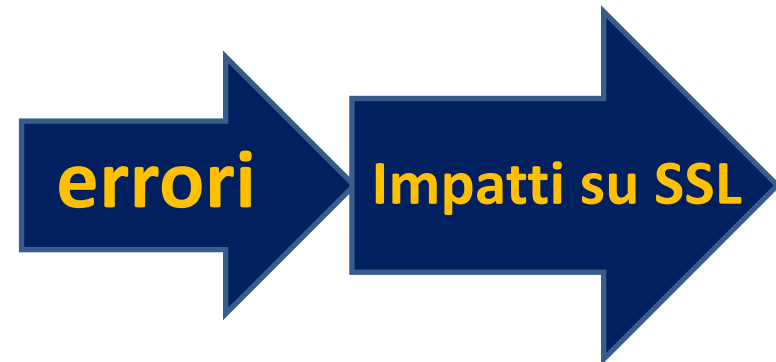


S-L: cattiva interpretazione delle procedure, manuali non chiari, checklist non esaustive, complessità in generale o mancato collaudo delle “norme”

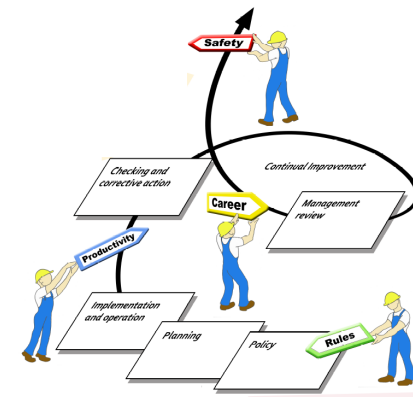
H-L: mancanza di utensili, strumenti inappropriati

E-L: ambiente di lavoro non adeguato

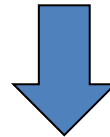
L-L: mancanza di personale, supervisor, supporto



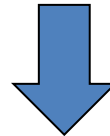
Il rischio organizzativo rappresenta in sostanza l'impatto della «disorganizzazione» sulle condizioni di SSL



Errore decisionale



Rischio Organizzativo

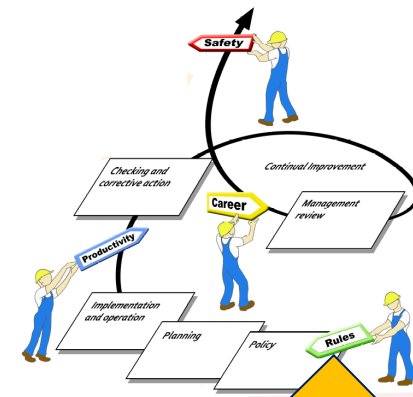


Errore esecutivo

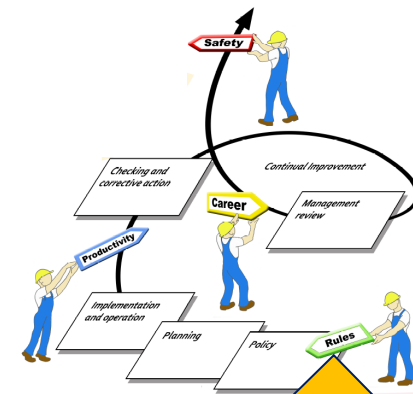


Rischi per SSL

Il rischio organizzativo rappresenta in sostanza l'impatto della «disorganizzazione» sulle condizioni di SSL



Il rischio organizzativo rappresenta in sostanza l'impatto della «disorganizzazione» sulle condizioni di SSL



Lavoro

Organizzazione

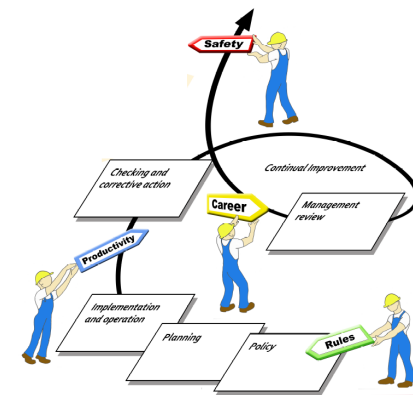
Individuo

ALLINEAMENTO
OBIETTIVI AZIENDALI
CON
OBIETTIVI SSL

Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna



La gestione efficace della **comunicazione**
e di strutture aziendali strategiche come FGRU e SPP
è **garantita**

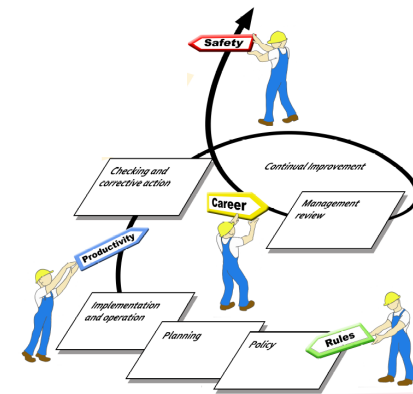
da un sistema di gestione **dedicato**
che «sappia vedere e valorizzare»

l'Elemento Umano nelle Organizzazioni
nel suo significato

di «componente del sistema», «fattore umano», «risorsa umana»

• Ruolo delle FGRU

gestione dell'aspetto di valore o capitale
fonte di vantaggio competitivo per l'azienda,
insito nel personale,
nella sua professionalità e nelle sue competenze



La gestione delle RU consente l'**allineamento** dei processi aziendali con gli obiettivi strategici dell'Organizzazione, **rilevante nella gestione della SSL** per gli aspetti di **competenza, partecipazione, motivazione**, senso di **appartenenza, consapevolezza** dei lavoratori ad **ogni livello di responsabilità**

Sinergia tra FGRU e SPP = gestione del RO

Ruolo FGRU → **Sinergia FGRU e SPP** → **gestione RO**

Workshop **INAIL**

"Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano"

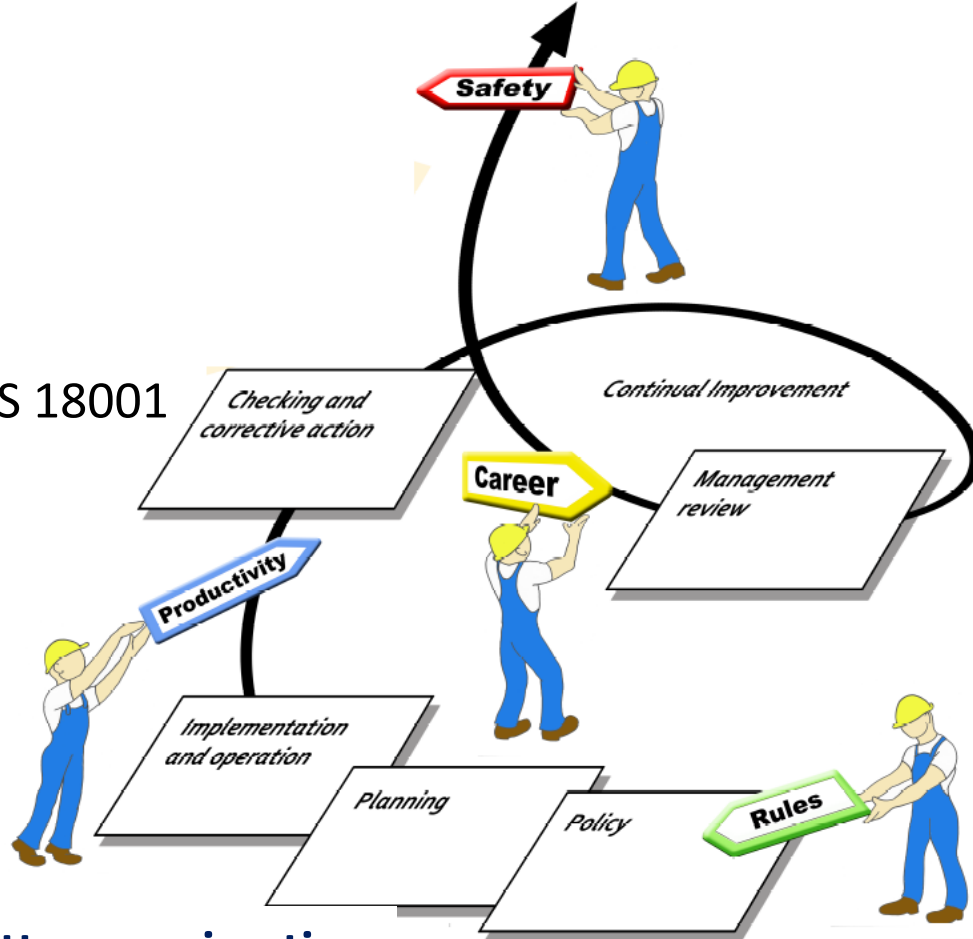
Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

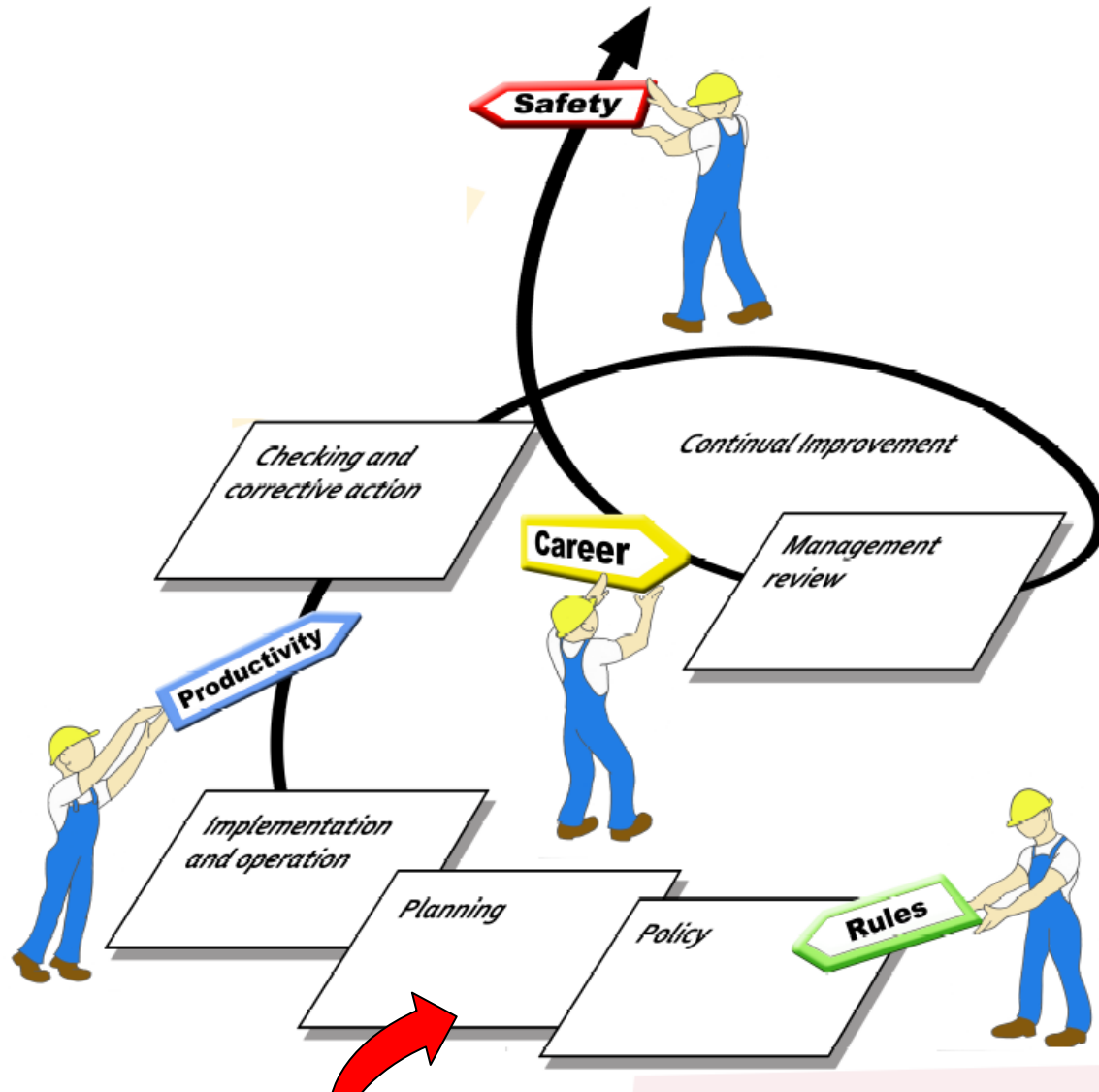
Struttura dell'HMS

- conforme a LG SGSL UNI-INAIL, OHSAS 18001
- ciclico secondo PDCA
- basato su dati oggettivi (indicatori)
- misurabile e verificabile nel tempo

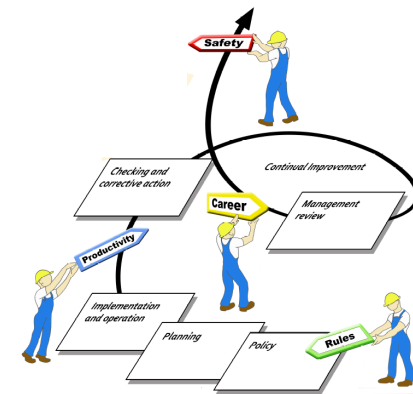
Novità

- analisi iniziale comprende **analisi assetto organizzativo**
- importanza della **FGRU**
- **nuovi processi** in «Attuazione»
- **indicatori** di prestazione relativi a **Organizzazione**





Rilevazione delle criticità organizzative



- Assetto aziendale nelle sue tre dimensioni interconnesse: **Organizzazione, Lavoro, Individuo**
- **Allineamento** tra assetto organizzativo e obiettivi SSL

Analisi iniziale

Obiettivi e indicatori di prestazione

- Obiettivi primari
- Obiettivi secondari
- Indicatori di prestazione

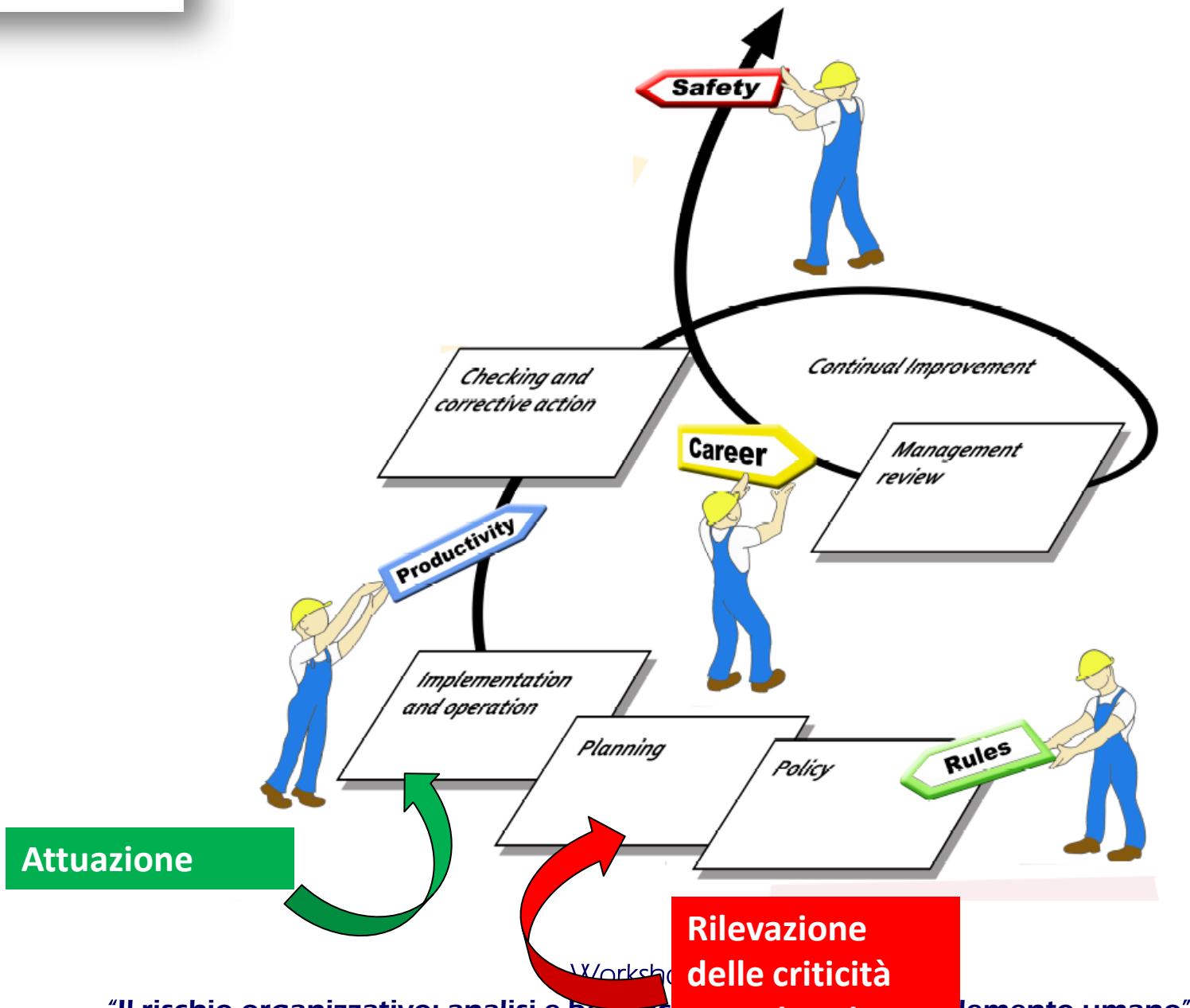
- **Declinazione** degli elementi significativi di competenza FGRU
- Rilevazione degli **squilibri**
- Valutazione **rischi organizzativi**

Risultato

Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell’elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna



Cultura organizzativa

Ruolo nell'organizzazione

Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa

**Comunicazione, informazione, consultazione e
Partecipazione dei lavoratori**

Formazione, consapevolezza e competenza

**Controllo operativo: indicazione di
misure e strumenti**

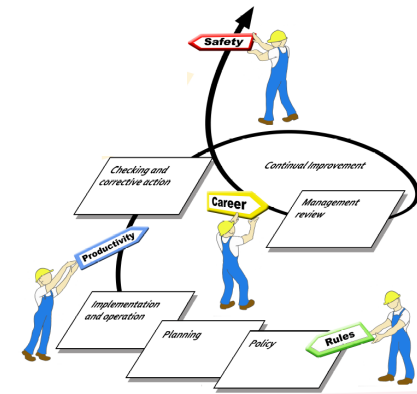
Gestione delle situazioni straordinarie

Gestione dei cambiamenti

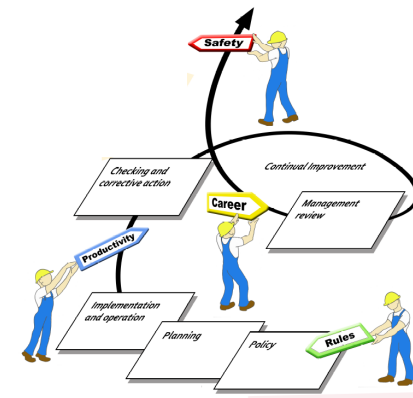
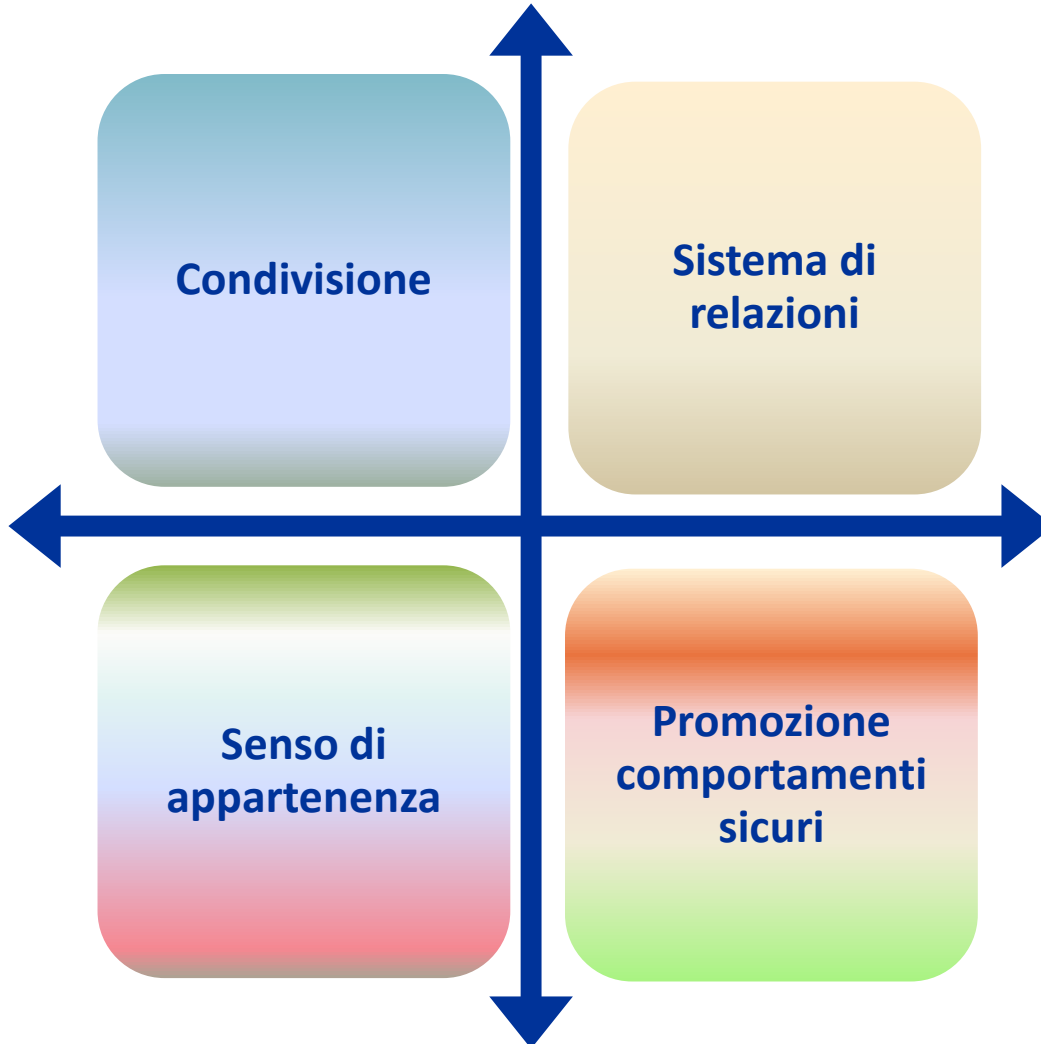
Gestione documentale

**Gestione delle esternalizzazioni
e delle interferenze**

Attuazione



Cultura organizzativa

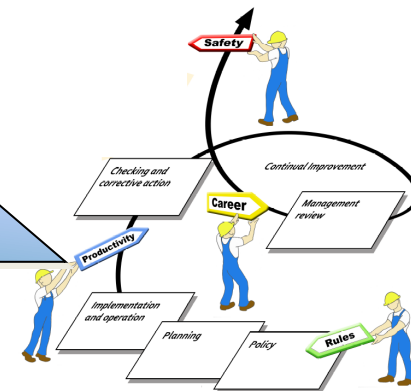


Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell’elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa



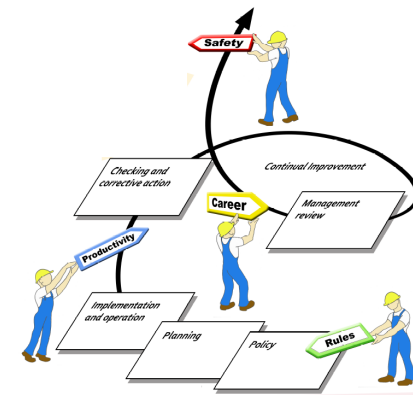
Workshop **INAIL**

"Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano"

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

Controllo operativo

...in tempo reale



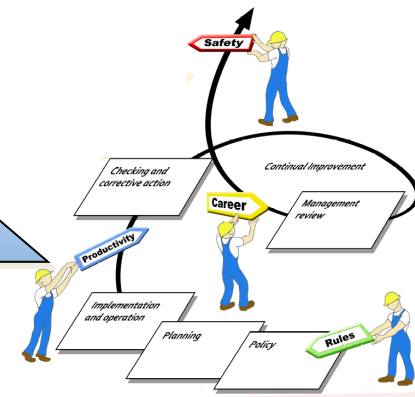
- **interazione tra uomo e macchina, impianto, attrezzature e ambiente di lavoro fisico**
- **interazione tra uomo e ambiente di lavoro organizzativo-sociale** (pianificazione dei compiti e dei ruoli, programmazione del lavoro, carichi di lavoro)

Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell’elemento umano”

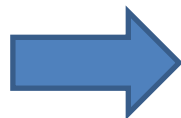
Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

Gestione delle situazioni straordinarie



Scenari che presentano caratteristiche di eccezionalità

Esempi: infortunio grave



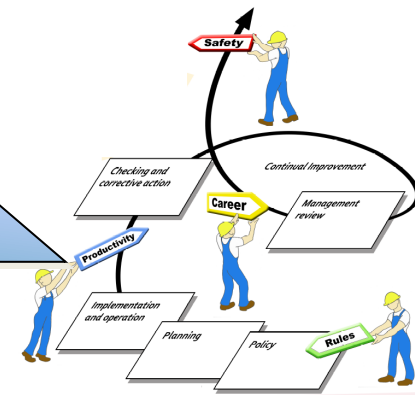
*non solo gestione ma anche **reinserimento** che diventa **strutturale** e **sistemico***

Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell’elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

Gestione dei cambiamenti

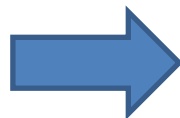


Gestire i cambiamenti e le modifiche temporanee o strutturali dell'Organizzazione, degli impianti, dei servizi e dei luoghi di lavoro, anche a seguito di evoluzioni normative e tecniche, al fine di prevenire e/o ridurre possibili danni associati



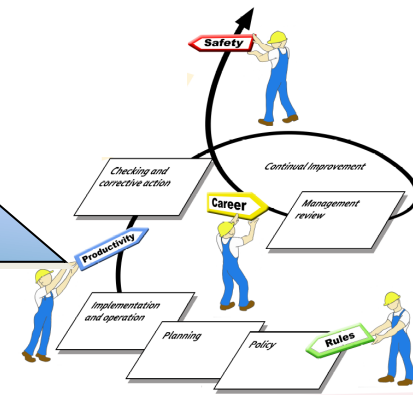
Impatti dei cambiamenti sulla gestione dell'elemento umano

Esempi: infortunio grave



*non solo gestione ma anche **ristrutturazione**
che diventa **strutturale e sistemica***

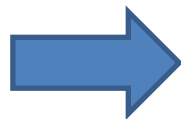
Gestione delle esternalizzazioni e delle interferenze



Gestione strutturata

- Valutazione e scelta dei fornitori
- Stesura del contratto e affidamento dell'opera
- Esecuzione e controllo

Esempi: infortunio grave

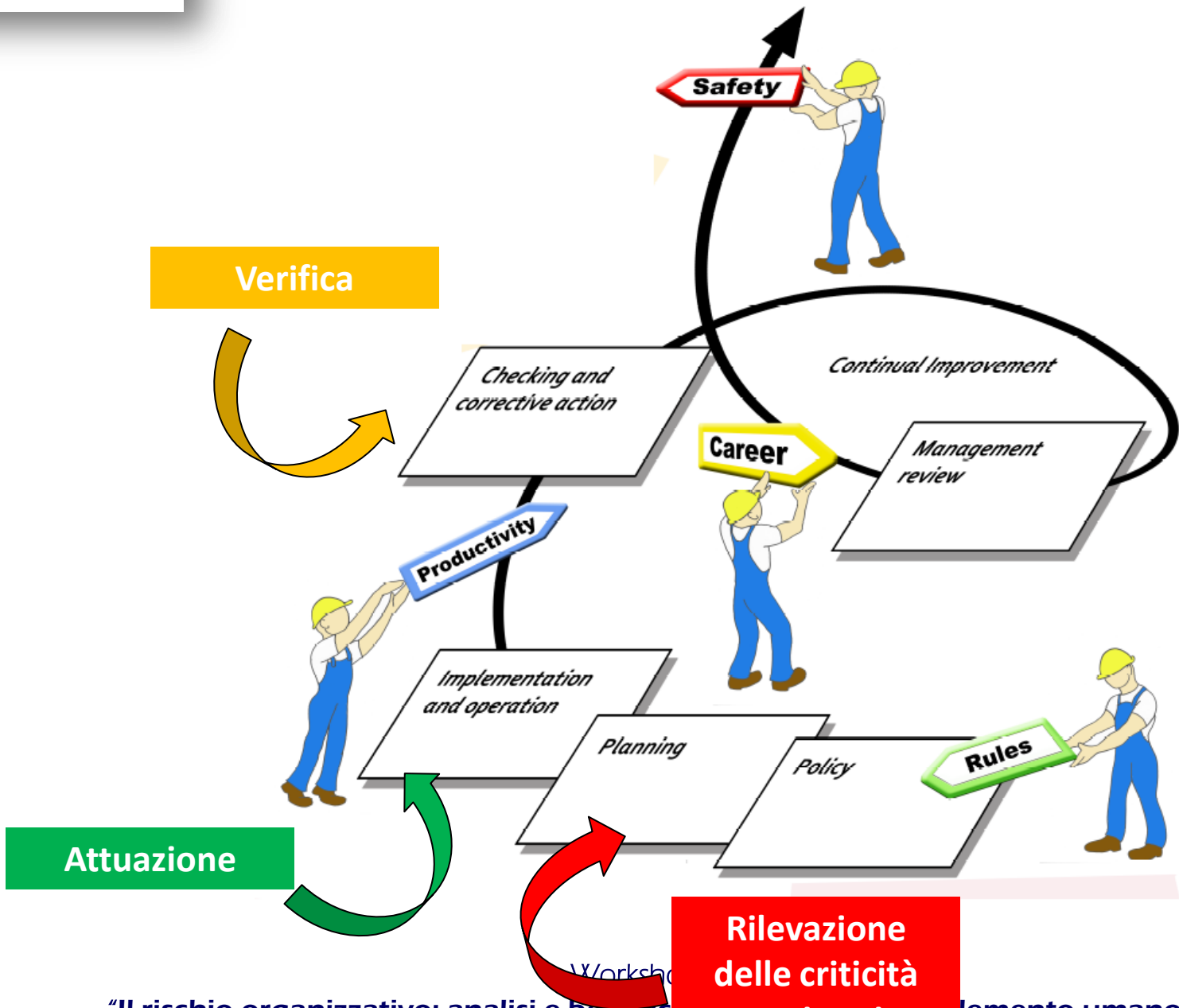


*non solo gestione ma anche **revisione dei fornitori** che diventa **strutturale e sistemica***

Workshop **INAIL**

"Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano"

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

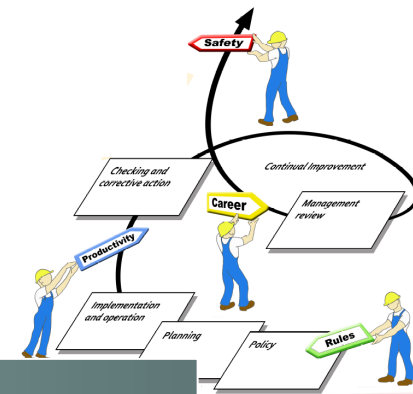


“Il rischio organizzativo: analisi e benefici del miglioramento umano”

Workshop Ambiente e Lavoro 2016, 21 Ottobre, Bologna

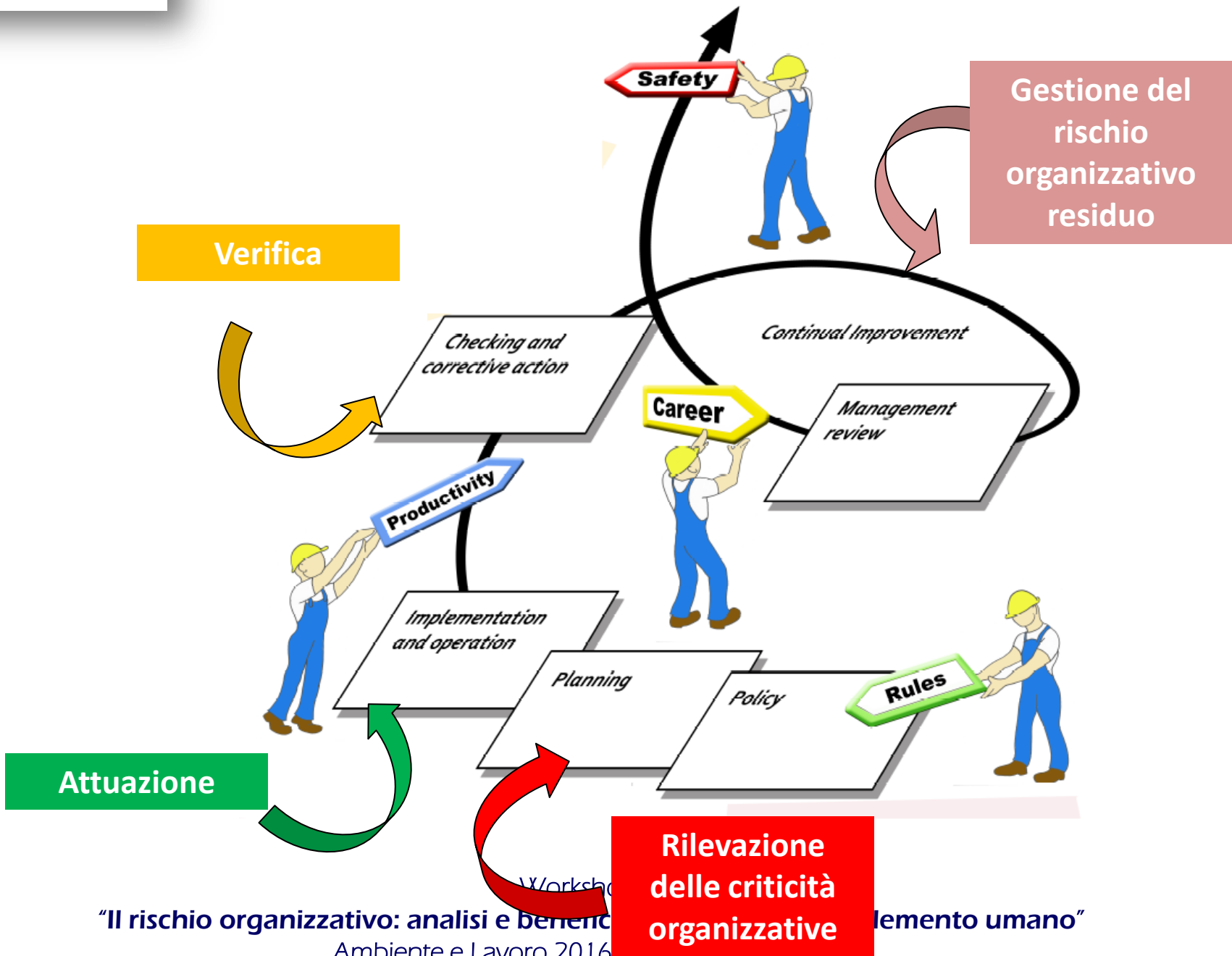
Rilevazione delle criticità organizzative

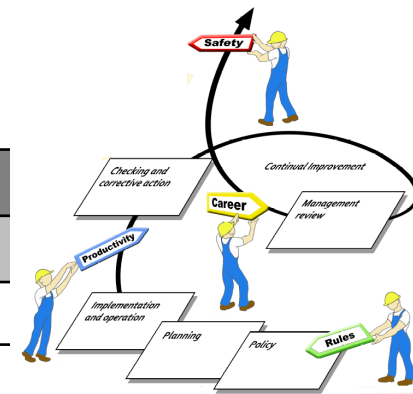
Verifica



- **Elementi sintomatici**
- Azioni correttive e azioni preventive
- Audit documentali

***definizione:** fenomeno con cui si manifestano criticità organizzative che non necessariamente evolve in una non conformità.*





HMS-OHS

Rilevazione delle criticità organizzative

Analisi iniziale dell'Organizzazione

Obiettivi e indicatori di prestazione

Attuazione

Cultura organizzativa

Ruolo nell'Organizzazione

Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa

Comunicazione, informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori

Formazione, consapevolezza e competenza

Controllo operativo: indicazione di misure e strumenti

Gestione delle situazioni straordinarie

Gestione dei cambiamenti

Gestione documentale

Gestione dell'esternalizzazione e delle interferenze

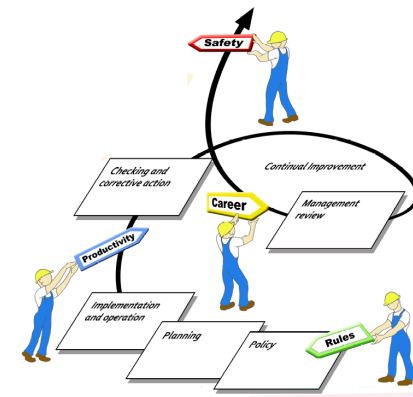
Verifica

Elementi sintomatici

Azioni correttive e azioni preventive

Gestione del rischio organizzativo residuo

Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano

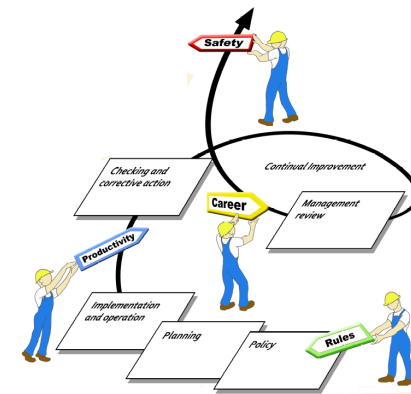


Gli indicatori nell'HMS-OHS

Workshop **INAIL**

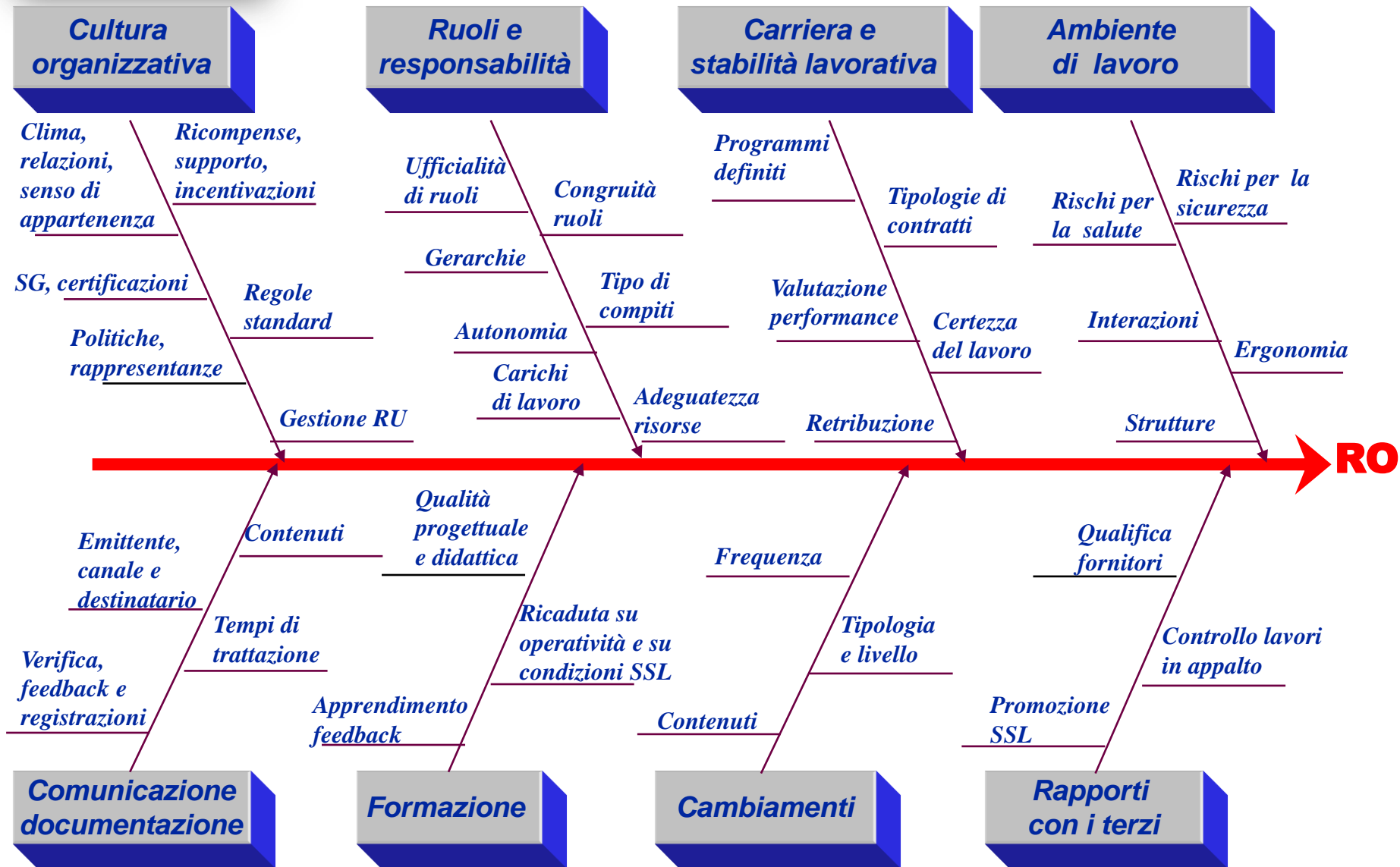
“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna



metodologia per la **valutazione del rischio organizzativo (VRO)** attraverso gli indicatori di attuazione e gli elementi sintomatici

- il rischio organizzativo **esiste sempre** ed è **multicausale**
- la gestione e la prevenzione dei **fattori oggettivi di rischio dell'Organizzazione** sono il fine della VRO
- le soluzioni devono essere facilmente **realizzabili, misurabili, flessibili, orientate** alla modifica degli ambienti verso la sicurezza, **oggetto di verifica e aggiornamento**



Workshop **INAIL**

“Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell’elemento umano”

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna

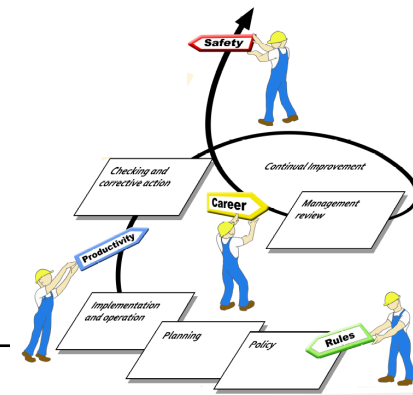


Indicatori di attuazione

Cultura organizzativa

- **clima** organizzativo
- **relazioni** interpersonali sul lavoro
- **ricompense/incentivazioni**
- **supporto** ai lavoratori (servizi, mensa, asili nido, altri benefit aziendali)
- **turn over**
- implementazione/certificazione **SGSL**
- **certificazione** 14000/EMAS, UNI EN ISO 9000
- implementazione di **SGI; CSR; codice etico**
- presenza ufficio di gestione **RU**
- presenza di **regole standardizzate** per neoassunti
- esistenza del **consiglio** dei lavoratori/rappresentanti dei Dipendenti
- **politiche** e strategie aziendali chiare e condivise
- presenza di **accordi collettivi**
- livello di **appoggio** per la risoluzione di conflitti e lo sviluppo personale

Indicatori di attuazione



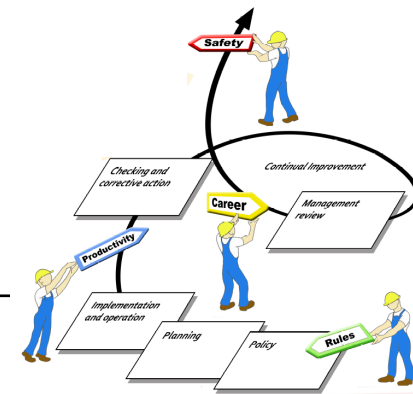
Ruolo nell'Organizzazione

- definizione delle **responsabilità**
- modalità di distribuzione dei **ruoli** tra le diverse funzioni aziendali
- ruoli e loro **congruità**
- **struttura** dei compiti e logiche di aggregazione dei compiti in mansioni
- allocazione, disponibilità e affidabilità delle **risorse**
- **autonomia** decisionale e controllo
- livello di **adeguatezza** dei compiti .
- **formalizzazione**
- **specializzazione** e divisione del lavoro
- **gerarchia**: ambito di controllo di manager e supervisori
- **professionalità**

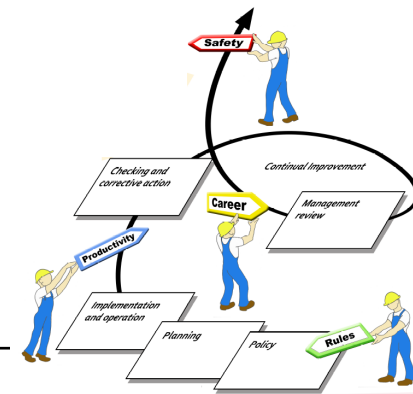
Indicatori di attuazione

Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa

- programmi definiti di **sviluppo di carriera**
- tipologie **contrattuali** e prevalenze
- sistemi di ricerca e **selezione** del **personale**
- modalità di **valutazione delle performance**
- criteri di avanzamento della **carriera**
- criteri di **aumenti salariali**
- **retribuzione** rispetto alla media di settore
- **certezza** del lavoro
- ricorso a **cassa integrazione**
- ricorso a **mobilità**
- concessione di **contratti part-time**

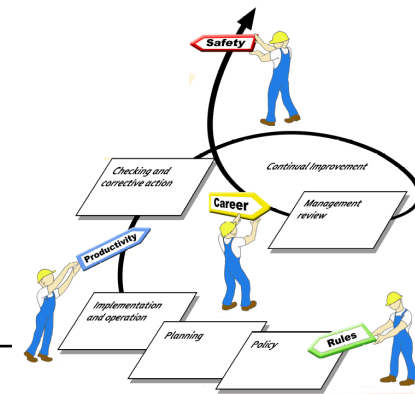


Indicatori di attuazione



Comunicazione

- conoscenza dell'**emittente**
- appropriato **destinatario**
- **contenuto** semplice, esaustivo e comprensibile
- presenza di data di **emissione**
- canale di **trasmissione** adeguato al contesto
- modalità di verifica della **ricezione**
- modalità di raccolta **informazioni di ritorno**
- modalità di **registrazione** delle comunicazioni



Indicatori di attuazione

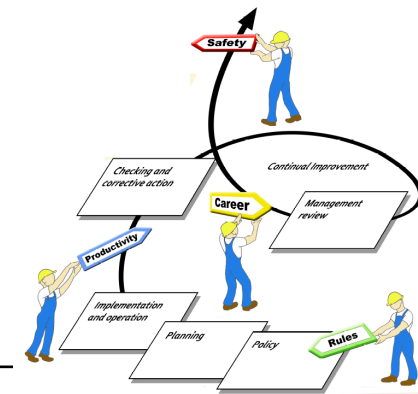
Formazione

- **progettuale**
- **qualità** didattica
- requisiti per la **docenza**
- **apprendimento**
- **ricaduta** della formazione su operatività e su condizioni SSL

Documentazione

- n° di **osservazioni** (audit interni e/o esterni)
- n° di **nc** e/o **sanzioni** rilevate relative alla documentazione
- tempo medio di **trattazione** delle non conformità documentali rilevate
- tempo medio di **distribuzione** dei documenti

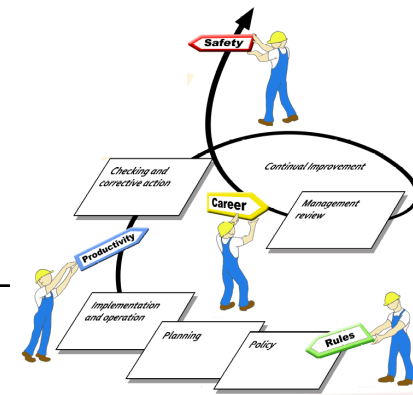
Indicatori di attuazione



Procedure operative

- presenza/assenza
- verifica della **validità**
- **condivisione**
- standard di **qualità** e verifica **performance**
- **feedback** su obiettivi raggiunti
- **politiche** aziendali di coinvolgimento dei lavoratori
- controllo delle **scadenze**

Indicatori di attuazione



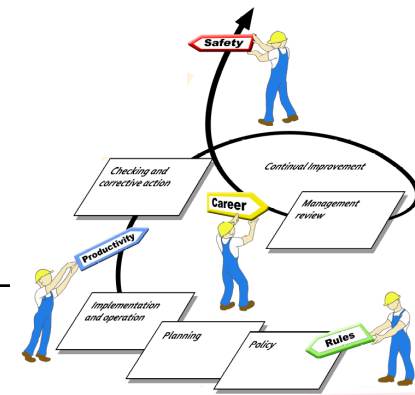
Gestione dell'ambiente di lavoro e delle attrezzature

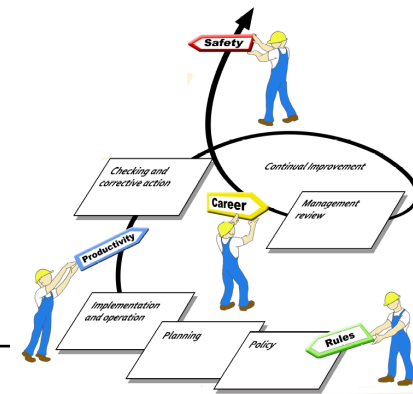
- presenza/assenza del rischio e sulla corretta valutazione dello stesso, riportata nel DVR.

Indicatori di attuazione

Gestione e pianificazione
dei compiti,
programmazione del lavoro

- **impegno** cognitivo
- **interruzioni/sovrapposizioni**
- operazioni **pericolose**
- possibilità di **errore critico** per l'incolumità delle persone
- lavoro a **turni** regolamentato
- controllo e gestione degli **orari di lavoro**, comprese le pause
- controllo e gestione della **reperibilità**
- **feedback** periodici e continui di su obiettivi raggiunti
- controllo delle **scadenze**
- distribuzione degli **straordinari**
- **reperibilità**
- **accordi** sindacali per straordinari e reperibilità
- **ferie**





Indicatori di attuazione

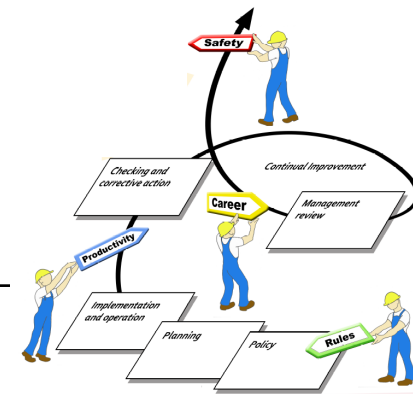
Gestione delle situazioni straordinarie

- prove di **emergenza** svolte/pianificate
- **tempi/costi** revisione del piano di emergenza dopo prove
- numero di **emergenze** verificate nel periodo
- entità dei **danni** causati dalle emergenze verificate
- esiti prove di **evacuazione**
- **efficacia** sistemi di protezione nell'eventualità dell'emergenza
- **non conformità** rilevate nei sistemi di protezione

Gestione dei cambiamenti

- n° **cambiamenti** all'anno
- n° e tipologia di **modifiche di procedure** all'anno
- n° e tipologia di **modifiche del DVR** all'anno

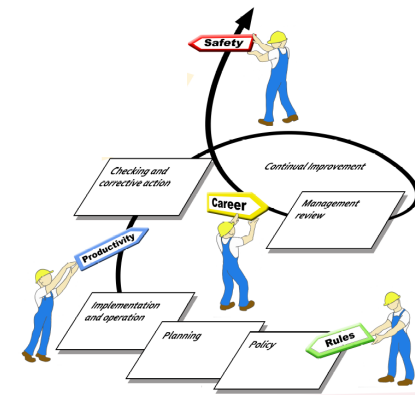
Indicatori di attuazione



Gestione delle esternalizzazioni e delle interferenze

- verifica periodica della **qualifica** dei fornitori
- adempimento obblighi SSL e appalti
- contratti/ordini tra committente ed appaltatori
- albo ditte appaltatrici (se presente)
- norme comportamentali
- gestione degli ingressi
- documentazione operativa
- modalità di trasmissione delle informazioni
- **informazione/formazione/addestramento** delle aziende terze
- sistema di **monitoraggio e controllo dei lavori in appalto**
- **traffico** veicolare
- **stato** di macchine, impianti e attrezzature delle ditte terze
- attività **manutentive** e di **pulizia** (periodicità, procedure...)
- presenza di **spazi confinati**

Elementi di verifica



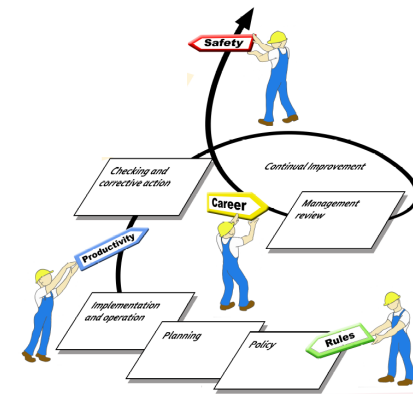
Elementi sintomatici afferenti alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro

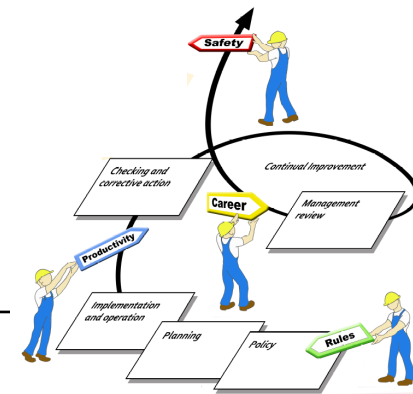
- incidenza, frequenza, gravità degli **infortuni**
- **malattie professionali**
- numero e frequenza dei **quasi incidenti**

Elementi di verifica

Elementi sintomatici afferenti all'assetto organizzativo

- **reclami** da fornitori e clienti
- **produttività**
- esiti del **controllo qualità**
- **richieste di cambiamento** sede o mansione da parte dei lavoratori
- **ingressi, licenziamenti e dimissioni**
- richieste di **telelavoro/part-time**
- **ferie** non godute
- **assenze** e assenze per malattia
- **provvedimenti disciplinari**
- episodi di **violenza**
- **denunce** al Comitato Etico
- frequenza **segnalazioni al/del MC**
- incidenza **vertenze sindacali**
- incidenza **scioperi**



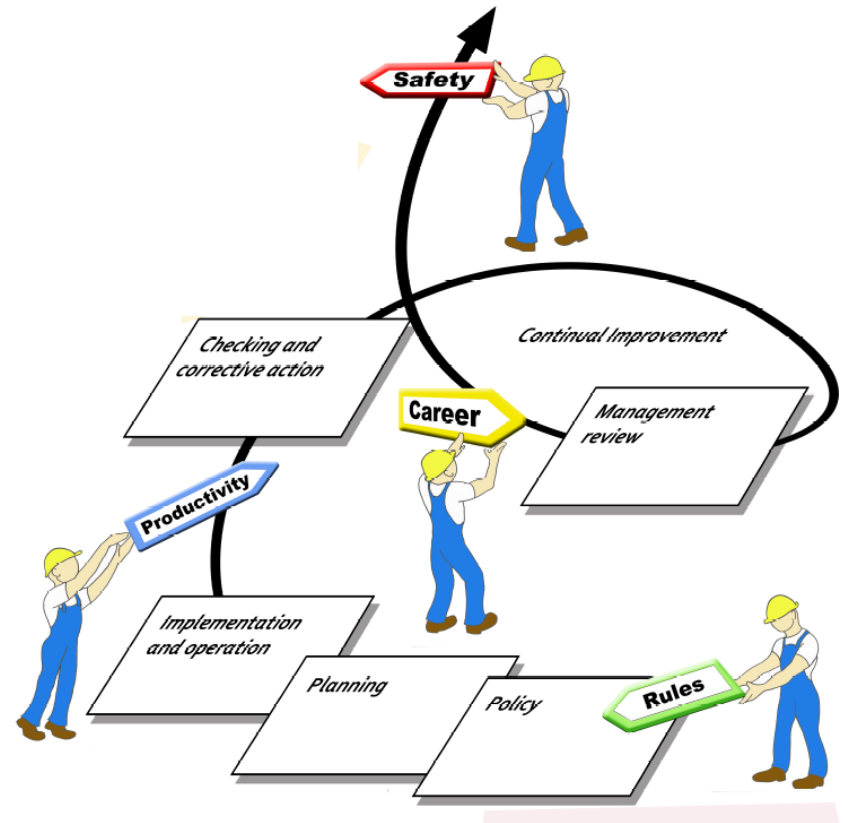


Elementi di verifica

<p>Audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● n° audit effettuati/programmati anno ● n° osservazioni/audit ● n° nc/audit ● n° azioni preventive/audit ● n° azioni correttive/audit ● tempi medi degli interventi di risanamento ● rispetto dei tempi e delle modalità di svolgimento dell'audit ● % nc gravi sul totale ● tempi di trasmissione dei verbali di audit ● completezza dei verbali di audit.
<p>Non conformità</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● n° nc nel tempo ● n° nc/audit ● n° sanzioni/prescrizioni da parte degli enti di controllo ● n° non conformità trattate nel tempo

Grazie dell'attenzione

Annalisa Guercio



Workshop **INAIL**

"Il rischio organizzativo: analisi e benefici sul benessere dell'elemento umano"

Ambiente e Lavoro 2016, 21 ottobre, Bologna