

## **HMS-OHS: la gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro**

### **Premessa**

Le modalità di trattazione del fattore umano e delle risorse umane nelle organizzazioni, soprattutto in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sono disperse e disaggregate, oppure realizzate ed applicate con specifico riferimento ad ambiti determinati.

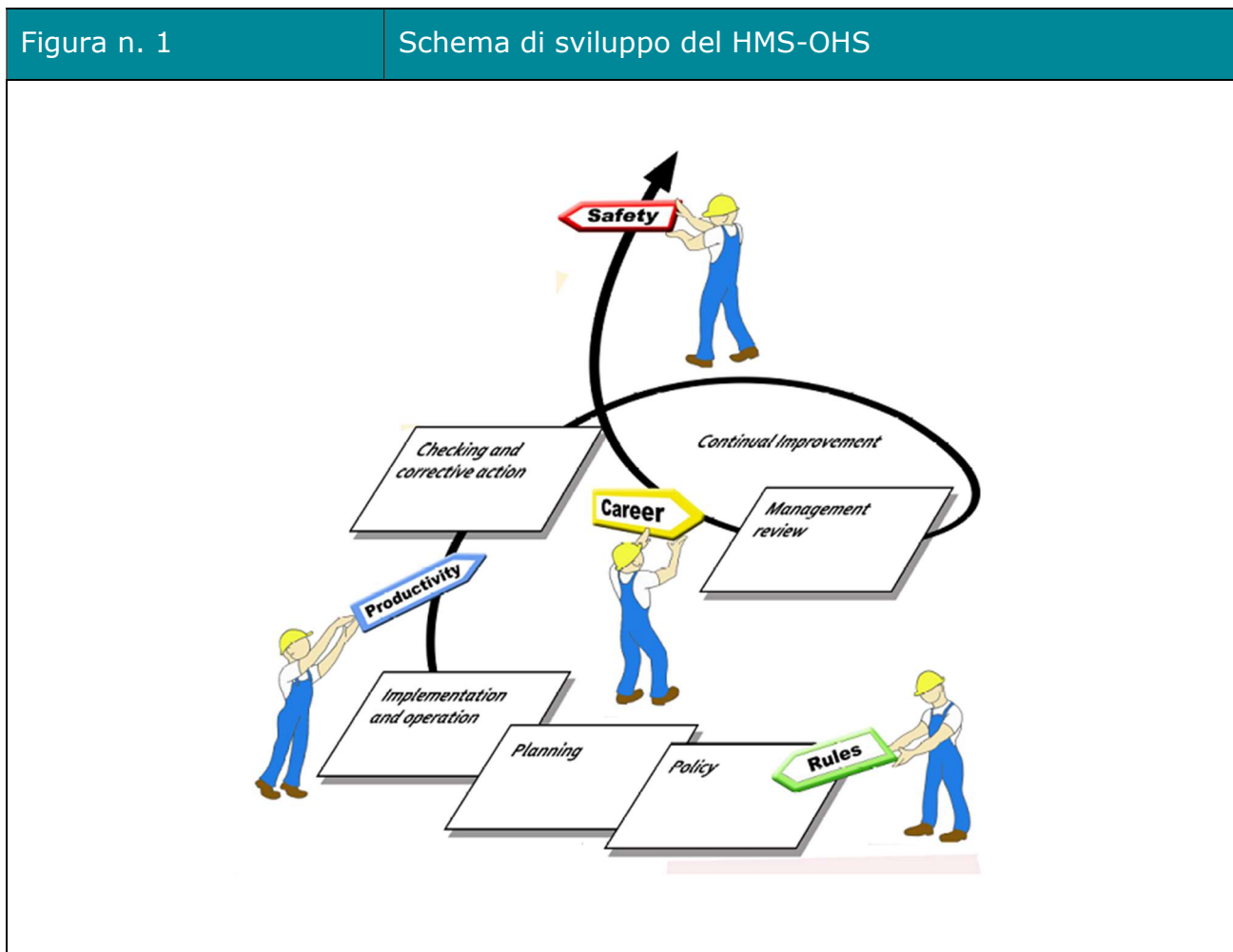
Può venire in aiuto una metodologia sistematica da impiegare come strumento operativo nella implementazione e nella conduzione dei sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro (SGSL), al fine di gestire al meglio l'elemento umano e di migliorare le prestazioni dell'organizzazione, intesa come una pluralità di "elementi umani". La metodologia individua come fase iniziale la valutazione di eventuali criticità organizzative e gestionali dalle quali spesso discendono i rischi lavorativi.

Questa metodologia è stata denominata "Gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e la sicurezza sul lavoro" (o anche HMS-OHS: human management system for occupational health and safety) e va applicata come un'integrazione funzionale ad un SGSL già esistente, tenendo conto delle caratteristiche complessive dell'organizzazione (dimensioni, tipologie produttive, cicli tecnologici, struttura, ecc.).

### **1. Il sistema HMS-OHS**

L'HMS-OHS è strutturato secondo una sequenza di processi in cui sono definiti i requisiti e le modalità di gestione dell'elemento umano da utilizzare per redigere e/o integrare procedure, istruzioni operative e moduli.

I riferimenti principali sono le Linee guida UNI-INAIL (2001) e le norme internazionali (precedentemente la BS OHSAS 18001:2007, oggi la UNI ISO 45001:2018). Il sistema HMS-OHS segue il classico ciclo di Deming plan-do-check-act (si veda la figura n. 1) e comprende, in analogia con i sistemi di gestione: la struttura organizzativa, la programmazione, le responsabilità, le azioni di coinvolgimento, le pratiche, le procedure, i processi e le risorse necessarie per sviluppare, attuare, raggiungere e mantenere attiva la politica dell'organizzazione per la gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro.



L'HMS-OHS, rispetto ai SGSL, presenta numerose novità: ai sub-processi della fase di attuazione sono stati aggiunti altri prettamente organizzativi come la cultura organizzativa e lo sviluppo di carriera; inoltre, è stato enfatizzato il ruolo svolto dalla funzione aziendale che gestisce le risorse umane, non solo perché depositaria di preziosi dati, ma soprattutto per l'interpretazione che a questi dati può essere attribuita congiuntamente al servizio di prevenzione e protezione.

Inoltre sono stati introdotti indicatori di sistema relativi e specifici di ogni processo; essi assumono una rilevante importanza per misurare gli aspetti organizzativi che possono avere un impatto sulla salute e sicurezza sul lavoro, nonché per misurare gli stessi impatti sull'organizzazione. Gli indicatori consentono di indagare in dettaglio aspetti propri dell'assetto organizzativo che possano avere impatti sulla gestione della salute e della sicurezza sul lavoro. Tra questi, si citano ad esempio gli indicatori relativi a: cultura organizzativa, sviluppo di carriera e stabilità lavorativa, gestione e pianificazione dei compiti e del lavoro, situazioni straordinarie (si veda la figura n. 2). Inoltre, sono stati introdotti indicatori in grado di misurare gli effetti delle criticità organizzative sia sulla gestione della salute e della sicurezza sul lavoro che sulla stessa organizzazione. Tali parametri sono denominati "elementi sintomatici".

Figura n. 2		Esempi di indicatori di prestazione	
Macrocategorie/ processi	Indicatori di prestazione		
Cultura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• clima organizzativo</li><li>• relazioni interpersonali sul lavoro</li><li>• ricompense/incentivazioni</li><li>• supporto dell'azienda ai lavoratori (servizi, mensa, asili nido, altri benefit aziendali)</li><li>• turn over</li><li>• senso di appartenenza</li><li>• implementazione/certificazione/SGSL</li><li>• certificazione 14000/EMAS, UNI EN ISO 9000; implementazione di un SGI; CSR; codice etico</li><li>• presenza ufficio di gestione RU</li><li>• presenza di regole standardizzate per neoassunti</li><li>• esistenza del consiglio dei lavoratori/ rappresentanti dei Dipendenti</li><li>• politiche e strategie aziendali chiare e condivise</li><li>• presenza di accordi collettivi</li><li>• livello di appoggio per la risoluzione di conflitti e lo sviluppo personale</li></ul>		

**Gli indicatori di sistema, il ruolo svolto dalla** direzione delle risorse umane e alcuni processi della fase di attuazione rappresentano le innovazioni dello HMS-OHS rispetto ai classici SGSL.

## 2. STRUTTURA DELL'HMS-OHS

L'HMS-OHS è strutturato secondo una sequenza di processi in cui sono definiti i requisiti e le modalità di gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni da utilizzare per redigere e applicare e/o integrare procedure, istruzioni operative.

La metodologia è coerente con i riferimenti principali dei sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro; l'integrazione con un preesistente sistema di gestione della sicurezza è una condizione ottimale anche se non necessaria.

Al fine di facilitarne l'applicazione è stato adottato per ogni processo un medesimo schema operativo, strutturato come segue:

- titolo
- scopo del processo
- risultati attesi: esplicitano cosa si prefigge il processo
- campo di applicazione (dove necessario): definisce gli ambiti
- descrizione delle attività necessarie per conseguire scopi e obiettivi del singolo processo
- ruoli e responsabilità: delle diverse figure aziendali coinvolte nelle attività di ogni processo, al di là degli obblighi di legge
- documentazione di riferimento
- indicatori di prestazione: misurano l'efficacia del singolo processo.

La metodologia sistemica segue il ciclo di Deming apportando alcune novità, come l'introduzione di nuovi processi, ruoli e indicatori di prestazione. Essa comprende, in analogia con i SGSL, la definizione di: struttura organizzativa, programmazione, responsabilità, azioni di coinvolgimento, pratiche, procedure, processi e risorse necessarie per gestire il "rischio organizzativo".

Nell'ambito di ogni processo è fondamentale stabilire ruoli e responsabilità del personale a cui è affidata la gestione delle risorse umane.

## **2.1 Pianificazione**

Questo processo consta di tre distinti sottoprocessi:

- 1 analisi iniziale
- 2 definizione degli obiettivi
- 3 programmazione.

Il processo di analisi iniziale dell'organizzazione consiste nell'identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro e nell'esame dell'assetto organizzativo. Il primo aspetto è quello classico dei SGSL; il secondo, qui affrontato con approccio sistemico, costituisce l'aspetto innovativo dell'HMS-OHS. Sono indagate, infatti, le tre dimensioni dell'assetto organizzativo: organizzazione, lavoro, individuo e tutti quei fattori che discendono dalla loro interconnessione. A tal fine, l'organizzazione analizza le modalità di individuazione e distribuzione di ruoli, incarichi e funzioni, la crescita professionale e la formazione, l'autonomia decisionale, l'operatività e la gestione delle situazioni straordinarie in relazione alla specificità del contesto lavorativo. Tutti questi fattori incidono sulle motivazioni delle persone, sulla consapevolezza, sulla cultura organizzativa, sul coinvolgimento.

Una volta terminata l'analisi iniziale si procede a definire gli obiettivi e gli interventi da realizzare nel tempo per raggiungerli, in funzione della politica dell'HMS-OHS.

## **2.2 Attuazione**

Il processo di attuazione consta della definizione di criteri, metodi, procedure e responsabilità per la realizzazione di interventi riguardanti elementi quali: cultura organizzativa, ruoli, funzioni e compiti nell'organizzazione, crescita professionale e stabilità lavorativa, comunicazione, informazione e formazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori, gestione dei cambiamenti. Gli interventi del processo di attuazione hanno lo scopo di raggiungere risultati funzionali all'implementazione dell'HMS-OHS. Il controllo operativo, parte integrante del processo, è necessario per:

- definire lo schema, i contenuti minimi e le caratteristiche delle procedure di lavoro e delle istruzioni operative per lo svolgimento in sicurezza delle principali attività
- conoscere gli aspetti e le criticità da monitorare
- operare secondo processi efficienti in termini di organizzazione ed efficaci in termini di gestione della salute e sicurezza sul lavoro

- verificare la coerenza, anche nel tempo, di quanto realizzato in linea con le politiche aziendali per la gestione dell'elemento umano per la SSL e con la pianificazione delle attività
- applicare il controllo operativo a tutti gli obiettivi pianificati e a tutto l'HMS- OHS, nonché a tutte le attività svolte dall'organizzazione.

### **2.3 Verifica**

Il processo di verifica ha lo scopo di valutare la conformità e la corretta applicazione del sistema, nonché il grado di raggiungimento degli obiettivi. Si utilizzano a questo scopo gli indicatori di prestazione di ogni processo, i quali segnalano il raggiungimento o meno degli obiettivi pianificati o delle eventuali mete intermedie, le non conformità riscontrate e relative azioni correttive, i risultati degli audit.

Nell'HMS-OHS sono definiti, per ogni processo, gli indicatori di prestazione misurabili e, per ciascuno di questi, il responsabile del HMS-OHS definisce la modalità, periodicità e responsabilità di misura e documentazione, nonché le modalità di segnalazione delle eventuali situazioni di non conformità. Nella figura n. 2 è riportato un esempio di indicatori di sistema.

Sono inoltre da valutare ulteriori elementi di tipo sintomatico delle eventuali criticità dell'organizzazione. Tra questi si citano infortuni, incidenti, malattie professionali, assenteismo, livello di turn over, reclami da fornitori e clienti, ingressi, licenziamenti e dimissioni, calo della produttività, provvedimenti disciplinari, denunce al comitato etico. Questi elementi sono stati denominati "sintomatici" poiché si ritengono conseguenze collettive delle criticità organizzative.

Il processo di verifica prevede l'effettuazione di audit con modalità analoghe a quelle dei sistemi di gestione già esistenti allo scopo di garantire che l'HMS-OHS sia conforme a:

- requisiti delle norme di riferimento sulla SSL e in materia di disciplina dei rapporti di lavoro
- politica dell'HMS-OHS
- obiettivi di sistema, definiti nel processo di pianificazione.

### **2.4 Gestione del rischio organizzativo residuo**

La denominazione di questo processo è eloquente: il rischio organizzativo esiste, poiché l'organizzazione è composta di uomini che possono commettere errori, e va continuamente gestito in un processo di miglioramento continuo. Il processo ha lo scopo di definire i criteri secondo i quali l'organizzazione valuta criticamente il proprio sistema, con l'obiettivo di verificare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema rispetto alla propria politica di HMS-OHS e ai requisiti della normativa vigente e della disciplina dei rapporti di lavoro. Questo processo è svolto in maniera analoga a quella dei sistemi di gestione già esistenti.

## Conclusioni

Questa proposta metodologica ha l'obiettivo di integrare un SGSL con elementi di natura organizzativa al fine di fornire uno strumento operativo per la valutazione del rischio organizzativo attraverso un approccio sistemico e utilizzando termini, definizioni e struttura propri dei Sistemi di Gestione. L'obiettivo è valutare il rischio organizzativo legato alla variabile "elemento umano", considerandolo come una componente del "sistema lavoro" al pari delle altre componenti macchina/attrezzatura/ambiente di lavoro, in grado di tessere relazioni verticali e orizzontali e di apportare cambiamenti organizzativi con le proprie decisioni e/o azioni. A tal fine sono stati aggregati i differenti studi effettuati sulla componente umana, mutuandone i parametri di misurazione e valutazione, al fine di indagare sulla potenzialità delle organizzazioni di impattare sulle condizioni di salute e sicurezza.

Gli sviluppi futuri e le prospettive della proposta qui presentata sono molteplici e ampi: la sua diffusione potrebbe aprire nuovi scenari per condurre a una nuova sensibilità per le politiche aziendali di sicurezza sul lavoro.

La pubblicazione Inail "La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro" è scaricabile gratuitamente dal sito [www.inail.it](http://www.inail.it).

## Bibliografia

- BARRA M.I., MORINELLI G., TERRACINA A., 2012. I dati Inail sull'efficacia dei SGSL per ridurre gli infortuni. Osservatorio ACCREDIA n. 1/2012
- CANONICI A., 2004. La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale. Franco Angeli (ISBN: 9788846450838)
- CLERICI P., 2012. SGSL e gestione del Fattore Umano. Rivista degli Infortuni e delle Malattie Professionali, INAIL
- CLERICI P., GUERCIO A., QUARANTA L., 2016. La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro - HMS-OHS (Human Management System for Occupational Health and Safety). Collana INAIL "Rischi e Prevenzione"
- LOTTI D., 2002. Cambiamento e fattore umano. La gestione del cambiamento nelle organizzazioni ad alta tecnologia. Franco Angeli (ISBN: 9788846402288)
- SOLARI L., 2004. La gestione delle risorse umane - Dalle teorie alle persone. Carocci (ISBN: 9788843032075)

**16 maggio 2019**

## **Conoscere il rischio**

Nella sezione Conoscere il rischio del portale Inail, la Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (Contarp) mette a disposizione prodotti e approfondimenti normativi e tecnici sul rischio professionale, come primo passo per la prevenzione di infortuni e malattie professionali e la protezione dei lavoratori. La Contarp è la struttura tecnica dell'Inail dedicata alla valutazione del rischio professionale e alla promozione di interventi di sostegno ad aziende e lavoratori in materia di prevenzione.

### **Per informazioni**

[contarp@inail.it](mailto:contarp@inail.it)