

# Guida Operativa i sistemi di gestione integrati



## capitolo 1

### Politica e riesame della direzione

## capitolo 5

### Obiettivi, traguardi e programmi di attuazione

26 aprile 2021

**Francesco De Bartolomeis**

Consulente sicurezza sul lavoro e sistemi di gestione

# Le NORME ISO relative ai SISTEMI DI GESTIONE

- **Ciclo di deming**



PLAN	decidi cosa fare
DO	fai quello che hai deciso di fare
CHECK	verifica se hai fatto quello che hai deciso di fare
ACT	agisci per migliorare

- **Gestione del rischio**

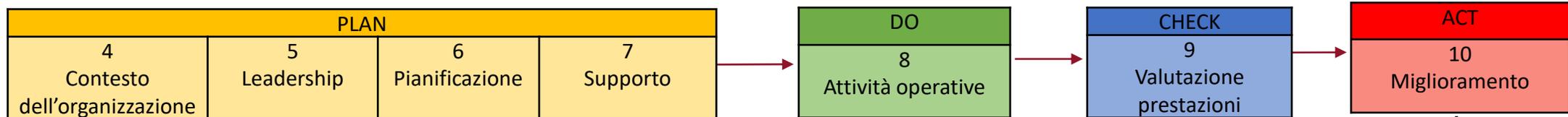
fattori interni ed esterni che rendono incerto il raggiungimento degli obiettivi  
minacce e opportunità

- **High level structure**

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

3. TERMINI E DEFINIZIONI



# LA NORMA ISO 45001 - SISTEMA DI GESTIONE SALUTE E SICUREZZA

PLAN				DO	CHECK	ACT
4	5	6	7	8	9	10
Contesto dell'organizzazione	Leadership	Pianificazione	Supporto	Attività operative	Valutazione prestazioni	Miglioramento
Comprendere organizzazione e suo contesto	Leadership e impegno	Valutazione rischi e opportunità	Risorse	Pianificazione e controllo operativo	Monitoraggio, misurazione, valutazione prestazioni	Incidenti Non conformità e azioni correttive
Esigenze e aspettative parti interessate	Politica SSL	Definizione obiettivi	Competenze	Preparazione e risposta emergenze	Audit interno	Miglioramento continuo
Determinare campo di applicazione del sistema di gestione	Ruoli, responsabilità, autorità		Consapevolezza		Riesame della direzione	
Attivazione Sistema di gestione SSL	Consultazione e partecipazione		Comunicazione			
			Informazioni documentate			

# STRUTTURA DELLA GUIDA OPERATIVA



22 capitoli

ogni capitolo è una procedura tipo

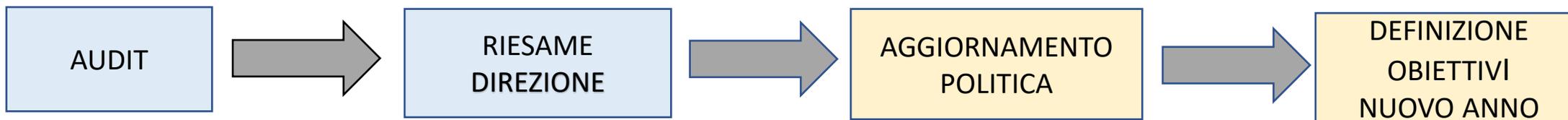
- scopo
- campo di applicazione
- modalità operative
- allegati
  - esempi applicativi
  - riferimenti ad altre norme ISO

PLAN				DO	CHECK	ACT
4	5	6	7	8	9	10
Contesto dell'organizzazione	Leadership	Pianificazione	Supporto	Attività operative	Valutazione prestazioni	Miglioramento
Comprendere organizzazione e suo contesto	Leadership e impegno	Valutazione e rischi e opportunità	Risorse	Pianificazione e controllo operativo	Monitoraggio, misurazione, valutazione prestazioni	Incidenti Non conformità e azioni correttive
Esigenze e aspettative parti interessate	Politica SSL	Definizione obiettivi	Competenze	Preparazione e risposta emergenze	Audit interno	Miglioramento continuo
Determinare campo di applicazione del sistema di gestione	Ruoli, responsabilità, autorità		Consapevolezza		Riesame della direzione	
Attivazione Sistema di gestione SSL	Consultazione e partecipazione		Comunicazione			
			Informazioni documentate			

## Premessa

1. **Politica e riesame**
  2. **Contesto dell'organizzazione**
  3. **Gestione dei rischi**
  4. **Requisiti legislativi**
  5. **Obiettivi**
  6. **Risorse e ruoli**
  7. **Competenza e formazione**
  8. **Comunicazione e consultazione**
  9. **Gestione documentazione**
  10. **Sorveglianza sanitaria**
  11. **Gestione sostanze e miscele**
  12. **Manutenzione**
  13. **Valutazione dei fornitori**
  14. **Lavori in appalto**
  15. **Gestione cantieri**
  16. **Interventi in ambienti inquinati e confinati**
  17. **Gestione emergenze**
  18. **Controllo delle prestazioni**
  19. **Audit**
  20. **Incidenti e infortuni**
  21. **Non conformità**
  22. **ispezioni degli enti di controllo**
- Appendici

# APPROFONDIMENTO DELLA GUIDA OPERATIVA politica, riesame, obiettivi



PLAN				DO	CHECK	ACT
4	5	6	7	8	9	10
Contesto dell'organizzazione	Leadership	Pianificazione	Supporto	Attività operative	Valutazione prestazioni	Miglioramento
Comprendere organizzazione e suo contesto	Leadership e impegno	Valutazione rischi e opportunità	Risorse	Pianificazione e controllo operativo	Monitoraggio, misurazione, valutazione prestazioni	Incidenti Non conformità e azioni correttive
Esigenze e aspettative parti interessate	Politica SSL	Definizione obiettivi	Competenze	Preparazione e risposta emergenze	Audit interno	Miglioramento continuo
Determinare campo di applicazione del sistema di gestione	Ruoli, responsabilità, autorità		Consapevolezza		Riesame della direzione	
Attivazione Sistema di gestione SSL	Consultazione e partecipazione		Comunicazione			
			Informazioni documentate			

# Capitolo 1

## POLITICA INTEGRATA QUALITA' - AMBIENTE - SICUREZZA E RIESAME DELLA DIREZIONE

### SCOPO

- Stabilire la politica QAS
- Attuare e documentare il riesame della direzione al fine di garantire adeguatezza ed efficacia della politica

### CAMPO DI APPLICAZIONE

- Si applica al Sistema di Gestione adottato dalla organizzazione
- Si applica a tutta l'organizzazione

### MODALITÀ OPERATIVE

- Riesame della direzione
- Redazione della politica QAS

# MODALITA' OPERATIVE RIESAME DELLA DIREZIONE 1

## Elementi in ingresso al riesame

- Politica aziendale
- Cambiamenti del contesto (rischi e opportunità)
- Evoluzione del quadro normativo
- Azioni decise nell'ultimo riesame
- Stato avanzamento degli obiettivi e dei programmi
- Analisi prestazioni dei processi aziendali (indicatori dati storici e dati competitors)
- Verifiche di adeguatezza
  - adeguatezza valutazione rischi (attività ordinarie e straordinarie)
  - adeguatezza comunicazione interna ed esterna, documentazione
  - adeguatezza risorse umane, economiche, tecnologiche
  - adeguatezza programmi di formazione e relativa efficacia
- Valutazioni costi non conformità
- Analisi incidenti, quasi incidenti, infortuni
- Risultati degli audit interni, seconda e terza parte
- Rapporti di non conformità, azioni correttive e relativo stato di avanzamento
- Ispezioni degli enti di controllo, prescrizioni e sanzioni
- Reclami, segnalazioni, proposte di miglioramento
- Rapporti su emergenze reali e simulazioni, conferma del piano di emergenza
- Attività di manutenzione
- Consuntivo annuale sorveglianza sanitaria

## MODALITA' OPERTIVE RIESAME DELLA DIREZIONE 2

### Elementi in uscita dal riesame

- Idoneità della politica e degli obiettivi (conferma o modifica)
- Adeguatezza del sistema di gestione (risultati conseguiti ed efficacia)
- Motivazione del mancato conseguimento di obiettivi e traguardi
- Nuovi obiettivi e azioni di miglioramento
- Conferma o modifica degli indicatori
- Assegnazione delle responsabilità e risorse
- Approvazione del piano di formazione
- Approvazione del programma audit

### Verbale del riesame

- Tratta tutti i punti all'ordine del giorno
- Evidenzia le azioni decise dalla direzione (azioni, responsabilità, risorse, tempi di attuazione)
- La direzione cura
  - la distribuzione del verbale ai partecipanti, responsabili di funzione, Organo di Vigilanza
  - la comunicazione ai lavoratori delle decisioni rilevanti
  - l'archiviazione della documentazione e delle registrazioni

# MODALITA' OPERATIVE

## REDAZIONE E AGGIORNAMENTO DELLA POLITICA QAS

### Aspetti generali

- La politica è la dichiarazione degli impegni assunti dalla direzione (proponimenti sintetici)
- La politica è un documento strategico che comunica formalmente il sistema di valori dell'organizzazione (mission e vision)
- Mette in gioco la credibilità, la reputazione e l'impegno al miglioramento continuo
- Conferma l'Impegno a prevenire l'inquinamento, gli infortuni e le malattie professionali, e a fornire prodotti e servizi di elevata qualità

Considera gli impegni rilevanti relativi a ciascun sistema di gestione

- **Politica qualità:** impegno a soddisfare i requisiti e al miglioramento continuo
- **Politica salute e sicurezza:** conformità normativa, responsabilità di tutta l'organizzazione, valutazione e riduzione dei rischi, prevenzione degli infortuni, risorse adeguate, evoluzione tecnica, miglioramento continuo, coinvolgimento dei lavoratori
- **Politica ambientale:** conformità normativa, responsabilità di tutta l'organizzazione, valutazione e riduzione dei rischi, protezione dell'ambiente, risorse adeguate, miglioramento continuo, coinvolgimento dei lavoratori
- **Politica aziende a rischio di incidente rilevante** (linee guida D. Lgs. 105/2015)

# MODALITA' OPERATIVE

## REDAZIONE DELLA POLITICA QUALITA' - AMBIENTE - SICUREZZA

### Modalità operative

- la Direzione stabilisce, attua, sostiene la propria politica
- documenta la propria politica (documento strategico e decalogo)
- diffonde la politica a tutte le persone che lavorano per l'organizzazione e alle parti interessate

### Diffusione dei contenuti della politica

- comunicazione al personale interno, alle parti sociali, ai clienti, ai fornitori, alla comunità, alle istituzioni
- esposizione negli spazi aziendali comuni
- invio ai clienti, fornitori, istituzioni, comunità locale
- pubblicazione nel sito web aziendale
- inserimento nelle brochure
- allegata alle offerte e contratti

# CAPITOLO 5

## OBIETTIVI, TRAGUARDI E PROGRAMMI DI ATTUAZIONE

### SCOPO

Definire le modalità di gestione degli obiettivi QAS

Gli obiettivi sono i risultati che l'organizzazione intende raggiungere e comprendono le azioni di miglioramento

### CAMPO DI APPLICAZIONE

Si applica a tutte le funzioni e posizioni organizzative interessate alla pianificazione, assegnazione, gestione, controllo e archiviazione degli obiettivi

### MODALITÀ OPERATIVE

- definizione degli obiettivi
- assegnazione
- gestione
- controllo
- archiviazione

# MODALITA' OPERATIVE

## OBIETTIVI, TRAGUARDI E PROGRAMMI DI ATTUAZIONE

### Aspetti generali

Gli obiettivi devono essere

- coerenti con la politica QAS
- correlati al contesto e ai rischi/opportunità
- concreti e specifici
- misurabili (correlati con indicatori)
- comunicati alle persone che svolgono l'attività e che possono influenzarli
- monitorati e tenuti aggiornati
- completi di responsabilità, risorse, indicatori, tempi di completamento

Nota

- ciò che è cogente non può essere un obiettivo
- ciò che diventerà cogente può essere un obiettivo

# MODALITA' OPERATIVE

## OBIETTIVI, TRAGUARDI E PROGRAMMI DI ATTUAZIONE

### Definizione degli obiettivi

- La direzione definisce gli obiettivi di miglioramento e le priorità
- Per ogni obiettivo definisce il responsabile, alloca le risorse, definisce le scadenze
- Nel definire gli obiettivi si prendono in esame:
  - politica aziendale
  - risultati della analisi di contesto e dei requisiti delle parti interessate
  - analisi dei rischi e opportunità
  - esigenze presenti e future dell'organizzazione e dei mercati
  - evoluzione delle norme
  - buone prassi e innovazione tecnologica
  - esiti dei riesami della direzione
  - risultanti degli audit (non conformità e raccomandazioni)
  - trend degli indicatori di prestazioni
  - analisi degli incidenti, quasi incidenti e infortuni
  - risultati delle simulazioni di emergenza
  - programmi di formazione e verifiche di efficacia
  - attività di manutenzione
  - grado di soddisfazione delle parti interessate
  - confronti con quanto di meglio esiste sul mercato

# MODALITA' OPERATIVE

## OBIETTIVI, TRAGUARDI E PROGRAMMI DI ATTUAZIONE

### Proposta di obiettivi

- La direzione con i responsabili di funzione (RF) definisce gli obiettivi di miglioramento e le priorità
- Il RF con il responsabile del sistema di gestione (RSG) individua gli obiettivi di propria competenza e definisce il responsabile di ciascun obiettivo (RO) per l'attuazione e lo coinvolge
- Il RSG con il RO predisponde il modulo proposta di obiettivo che riporta: responsabile, attività, indicatori, risorse, tempi, modalità di monitoraggio

### Approvazione degli obiettivi

- Il RF con RSG verifica la congruenza con politica, norme cogenti, fattibilità economica e approva
- La Direzione a sua volta approva

### Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

L'organizzazione pianifica come raggiungere gli obiettivi

- Il RO con RSG definisce: azioni, risorse, scadenze, sistema di monitoraggio, sistema di valutazione dei risultati, integrazione nei processi di business, documentazione
- Il RF approva

# MODALITA' OPERATIVE

## OBIETTIVI, TRAGUARDI E PROGRAMMI DI ATTUAZIONE

### Gestione e controllo

- RO gestisce le azioni e motiva eventuali ritardi
- RSG controlla

### Raggiungimento dell'obiettivo

- RO rendiconta
- RF approva e informa la direzione
- RSG archivia

### ALLEGATI

- Esempio di proposta
- Esempio di pianificazione, assegnazione, chiusura
- Esempio di indicatori

# MODALITA' OPERATIVE

## OBIETTIVI, TRAGUARDI E PROGRAMMI DI ATTUAZIONE ESEMPI DI INDICATORI

Processo	KPI	ALGORITMO	NOTE
Non conformità	KPI-1	N° di non-conformità eliminate/N° non conformità evidenziate	
Non conformità		N° non-conformità eliminate entro i tempi previsti/ N° non conformità evidenziate	
Infortuni	KPI-2	Indice gravità rilevato/indice di gravità di settore Indice di frequenza rilevato/indice di frequenza di settore	Rilevazione secondo UNI 7249 Statistica annuale. Si verifica se si rientra nella media di settore
Infortuni	KPI-3	Indice gravità rilevato/ indice gravità anni precedenti Indice di frequenza rilevato/ indice frequenza anni precedenti	Statistica annuale Si esaminano i 3 anni precedenti Si misura il miglioramento
Incidenti	KPI-3	N° incidenti segnalati/n. infortuni	Statistica annuale. Si misura la capacità del sistema di rilevare gli incidenti
Incidenti		N° azioni correttive messe in atto/ N° incidenti segnalati	Capacità del sistema a gestire gli incidenti
Formazione e addestramento		N° corsi effettuati/ N° corsi previsti N° persone formate/ N° persone previste N° persone addestrate/n° neoassunti	Rispetto del piano annuale
Cambiamento degli atteggiamenti	KPI-5	N°. Segnalazioni comportamenti non corretti/ N° segnalazioni semestre precedente N. richiami/ N° richiami semestre precedente	Miglioramento rispetto al semestre precedente attraverso l'analisi dei report di verifica compilati dai preposti
Audit interni		N° di audit effettuate/N° audit pianificate	
Attrezzature		N° di attrezzature verificate/N° di attrezzature presenti	
Ambiente		% di emissioni (rumore, aria, acqua, rifiuti, suolo e sottosuolo) riportate sotto controllo o monitorate su quelle programmate	
Medicina del lavoro		% attività di promozione della salute effettuate su quelle programmate	
DPI		N° verifiche documentate effettuate	
Programma di miglioramento		N. azioni programmate/ N° azioni completate	

▫ grazie e buon lavoro