

PROGETTO “APPLICAZIONE DEI SISTEMI SGSL NELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE DEI COMPARTI DELLA METALMECCANICA E DEL LEGNO”

Il progetto “Applicazione dei Sistemi SGSL nelle micro e piccole imprese dei comparti della metalmeccanica e del legno” è stato promosso da EBIART, OPRA ed INAIL allo scopo di consolidare i risultati ed i miglioramenti ottenuti con le iniziative precedenti favorendo l’introduzione in azienda – come suggerisce il titolo - dei Sistemi di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL). Partendo dalla consapevolezza che le logiche ed i tempi di tali sistemi mal si coniugano, molto spesso, con le risorse e le esigenze delle micro e piccole imprese, il progetto si è prefisso l’obiettivo di verificare l’applicabilità delle linee di indirizzo SGSL-MPI dell’INAIL nelle piccole realtà della metalmeccanica e del legno e di mettere in luce i possibili elementi di miglioramento e semplificazione affinché strumenti alla portata di pochi possano diventare invece patrimonio di molti.

Il progetto si è sviluppato in 6 fasi:

Fase preliminare: selezione delle aziende partecipanti

Fase 1: incontri preparatori tra i tecnici e l’INAIL

Fase 2: sviluppo del prototipo di manuale SGSL

Fase 3: adattamento ed implementazione del SGSL nelle imprese selezionate

Fase 4: monitoraggio ed assistenza alle imprese durante l’applicazione del sistema

Fase 5: audit conclusivo

Fase preliminare: selezione dei tecnici di progetto e delle aziende partecipanti

In fase preliminare sono stati individuati un coordinatore di progetto e 6 tecnici esperti di sicurezza sul lavoro incaricati di approntare il modello SGSL in collaborazione con l’INAIL ed applicarlo successivamente nelle aziende partecipanti. Queste ultime sono state individuate tra le 50 realtà più virtuose che hanno preso parte al progetto “Prevenzione integrata sul territorio del Friuli Venezia Giulia” nel corso del 2013. Tali imprese, dopo aver accettato il codice etico e dimostrato di essere in regola con gli obblighi normativi, avevano superato la seconda fase del progetto ottenendo un punteggio ALTO ed avevano beneficiato dell’incontro formativo in azienda.



A conclusione del processo di selezione sono state individuate 12 imprese dei comparti legno e metalmeccanica distribuite su tutto il territorio regionale.

| IMPRESA | PROV | COMPARTO | ADDETTI |
|---------|------|----------------|---------|
| 1 | GO | METALMECCANICO | 13 |
| 2 | GO | METALMECCANICO | 9 |
| 3 | PN | LEGNO | 13 |
| 4 | PN | METALMECCANICO | 15 |
| 5 | PN | LEGNO | 16 |
| 6 | PN | METALMECCANICO | 8 |
| 7 | UD | METALMECCANICO | 10 |
| 8 | UD | LEGNO | 13 |
| 9 | UD | METALMECCANICO | 7 |
| 10 | UD | LEGNO | 10 |
| 11 | UD | METALMECCANICO | 11 |
| 12 | UD | METALMECCANICO | 12 |

Fase 1 – incontri preparatori tra i tecnici di progetto e l'INAIL

Una volta selezionate le imprese i tecnici di progetto hanno intrapreso un percorso formativo unitamente ai tecnici INAIL della durata di 40 ore. Il percorso ha permesso di condividere più in dettaglio i passi del percorso nonché di affinare le competenze necessarie per l'applicazione degli SGSL e dei relativi AUDIT.

L'attenzione si è focalizzata inizialmente sulla comprensione delle fasi di gestione del SGSL, facendo particolare attenzione alla corretta stesura della Politica Aziendale, sulla quale si impernia la fattibilità del sistema.

In seguito ci si è concentrati sui diversi modelli organizzativi e sulla relativa ricaduta, in termini di efficienza ed efficacia, delle procedure previste. Non in tutte le organizzazioni, infatti, un analogo schema riscuote i medesimi risultati.

Il percorso è quindi proseguito con l'individuazione di criteri e linee condivise per la stesura delle istruzioni operative e dei modelli da inserire nel progetto, in modo che la successiva applicazione in azienda potesse essere verificata attraverso la misurazione di specifici indicatori e la conduzione degli audit.

Il momento conclusivo del percorso ha permesso ai tecnici di attivare la fase di implementazione del prototipo di manuale SGSL.

Fase 2 – sviluppo del prototipo di manuale SGSL

I tecnici di progetto, una volta conclusa la fase di coordinamento, hanno provveduto a redigere congiuntamente due prototipi di SGSL: uno destinato al settore della metalmeccanica ed uno destinato al settore del legno.

Durante i vari incontri sono stati individuati e condivisi tutti gli elementi utili a rendere più fruibile il sistema di gestione per le micro e piccole imprese.

Gli obiettivi sono stati fondamentalmente due:

- Semplificare il SGSL, sempre nel rispetto delle linee guida UNI-INAIL, con l'obiettivo di renderne l'applicazione il più possibile concreta; in particolare è stato svolto un processo di ottimizzazione delle procedure accorpando il più possibile tematiche simili o sovrapponibili;
- Creare la massima integrazione tra il SGSL ed il Documento di Valutazione dei Rischi in modo che non costituiscano due entità distinte ma parti di un medesimo sistema. A tal fine è stato creato, all'interno del manuale SGSL, uno spazio dedicato ad ospitare un estratto della valutazione dei rischi aziendale.

Il manuale SGSL è stato quindi organizzato nelle seguenti parti:

- **Politica aziendale:** la filosofia della sicurezza ed i relativi obiettivi, traguardi che l'azienda si pone;
- **Manuale:** parte introduttiva del SGSL, dove sono illustrati i principi di base;
- **Estratto del DVR:** parte compilabile direttamente dall'azienda (che va aggiornata ad ogni modifica sostanziale, di pari passo con il DVR), riportante i dati principali della valutazione dei rischi che interessano anche il SGSL (es. anagrafica aziendale, elenco lavoratori e prospetto formativo, elenco attrezzature e sostanze utilizzate, scheda dei rischi per mansioni e reparti, ecc.)
- **Procedure:** semplificate, ma molto efficaci ed intuitive. Le procedure sono composte da un *diagramma di flusso* (breve descrizione schematica dei vari step da seguire in quella

- procedura) e da una *matrice delle responsabilità* (tabella che per ogni fase della procedura individua le figure aziendali che ne sono responsabili o che collaborano alla realizzazione);
- **Istruzioni operative:** descrivono più nel dettaglio le relative procedure, specificando i singoli passaggi che devono essere eseguiti dalle figure coinvolte;
 - **Modelli:** la modulistica utilizzabile dalla ditta per applicare le varie procedure operative e/o istruzioni operative.

Il prototipo, inizialmente condiviso con soddisfazione da parte dei tecnici dell'INAIL, è stato successivamente aggiornato più volte (36 revisioni), grazie proprio alla sperimentazione condotta nelle aziende, fino ad arrivare ad una versione definitiva ottimizzata.



Fase 3 – adattamento ed implementazione del SGSL nelle aziende selezionate

L'applicazione del sistema presso le imprese ha visto un susseguirsi di sopralluoghi e incontri di formazione dedicati a lavoratori, preposti e datori di lavoro.

I tecnici hanno programmato le attività seguendo criteri differenti: alcuni incontri di adattamento ed implementazione del sistema sono stati svolti e condotti coinvolgendo i soli componenti chiave del sistema (DDL, RSPP, Responsabile del SGSL, ecc.), altri sono stati condotti esclusivamente con i lavoratori per illustrare loro alcune procedure e lo stato di avanzamento dei lavori. Altri ancora hanno coinvolto tutto il personale aziendale.

Gli incontri sono stati tarati anche in funzione della tipologia di aziendale e del modello organizzativo adottato.

Questo modo di lavorare ha consentito di differenziare una medesima procedura in funzione del ciclo produttivo, così come di adattare la modulistica a quella già utilizzata dall'azienda.

Fase 4 – monitoraggio ed assistenza alle imprese durante l’applicazione del SGSL

Nonostante il breve periodo dedicato alla sperimentazione, è stato possibile identificare gli elementi e le fasi più critiche e di conseguenza apportare al sistema le dovute correzioni, in particolare modificare la modulistica o ripetere la formazione chiarendo le regole di lavoro. Il monitoraggio è stato condotto con l’intento di rendere il più possibile autonoma l’azienda in fase di manutenzione.

Fase 5 – audit

In ogni azienda, al termine del percorso di implementazione del SGSL, è stato condotto un audit ovvero una verifica ispettiva interna tesa a verificare il livello di comprensione ed applicazione del SGSL da parte dell’azienda stessa.

La verifica è stata condotta dal tecnico INAIL incaricato affiancato dal Responsabile del SGSL, in modo da trasmettere a quest’ultimo il modus operandi corretto per le verifiche future.

In questa fase, portata avanti mediante apposita modulistica, l’analisi ha riguardato gli aspetti più strettamente legati al SGSL quali l’applicazione di procedure ed istruzioni operative, il coinvolgimento dei lavoratori, la raccolta e la corretta archiviazione di tutte le registrazioni.

E’ importante sottolineare che i risultati degli audit sono da considerarsi puramente indicativi, dal momento che le aziende sono ancora in una fase di start up e hanno avuto poco tempo a disposizione per assimilare i concetti ed i principi del SGSL.

In ogni caso sono state raccolte eventuali non conformità ed approntate le relative azioni correttive; inoltre sono state avanzate proposte utili ad elaborare un adeguato piano di miglioramento e di sviluppo futuro del progetto.

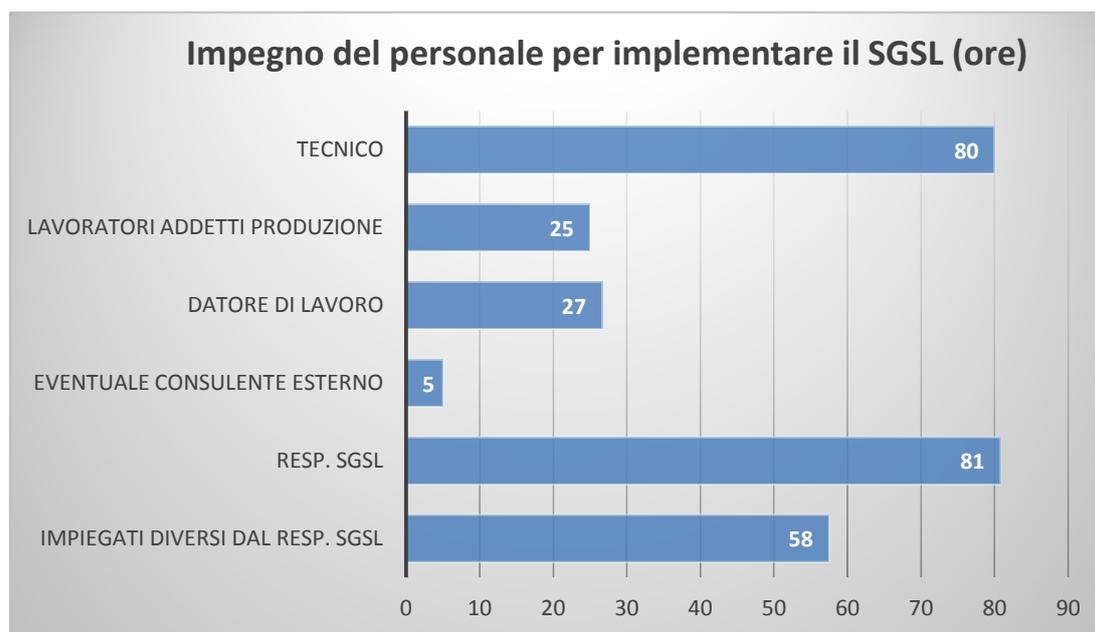
Conclusioni: risultati, criticità e obiettivi futuri

Il progetto è stato accolto con grande favore e partecipazione da parte delle imprese partecipanti ma ha messo in luce diverse criticità, legate sia alla fase di implementazione del sistema che al successivo mantenimento.

Per quanto riguarda la fase di implementazione si è potuta verificare l’applicabilità del sistema alle microimprese seppur con notevoli sforzi in termini di impegno del personale e tempo dedicato. In particolare sono evidenziabili:

- 1) La necessità di un supporto tecnico esterno per tutta la durata della fase di implementazione e anche successivamente. L’impegno del tecnico per l’avvio del SGSL è stato stimato in almeno 80 ore;

- 2) Notevole impegno temporale del personale coinvolto, gran parte del quale dedicato alla formazione;



- 3) Un conseguente impegno economico, non irrilevante per un'impresa di piccole dimensioni.

Per quanto riguarda la fase di mantenimento si ritiene invece condizione imprescindibile, per garantire la corretta gestione documentale, la presenza di personale amministrativo dedicato. In pratica un SGSL non risulterebbe sostenibile in micro-organizzazioni - ancora ampiamente presenti nel tessuto locale e particolarmente in alcuni settori - prive di personale con funzioni esclusivamente amministrative in grado di svolgere il ruolo di Responsabile del SGSL. Tale considerazione deve in realtà trovare conferma a distanza di almeno un anno dalla predisposizione del SGSL, una volta valutato l'effettivo impegno temporale.

Sul piano più strettamente tecnico è emerso come le varie procedure presentino un diverso grado di adattabilità a seconda della realtà in cui vengono calate. In particolare sono risultate di difficile applicazione le seguenti procedure:

- Procedura di gestione degli appalti
- Procedura di gestione delle macchine

Le cause sono state identificate nell'estrema variabilità delle macchine e delle attrezzature utilizzate e, con particolare riguardo agli appalti, nel tipo di assetto produttivo ovvero al fatto che l'impresa abbia un impianto di produzione fisso oppure operi in cantieri temporanei.

Un'ultima criticità, infine, risiede nel modo in cui i lavoratori e il datore di lavoro modificano la propria percezione circa l'efficacia e l'utilità del SGSL mano a mano che questo prende forma. Nel corso della sperimentazione diversi datori di lavoro, inizialmente entusiasti, preso atto della complessità e dell'effettivo impegno richiesto dal SGSL hanno cominciato a ritenere lo stesso sovradimensionato rispetto alle reali necessità e possibilità dell'azienda e di conseguenza eccessivamente oneroso; molti lavoratori, da

parte loro, hanno mostrato scarsa partecipazione attiva nel tracciare e codificare, in maniera rigorosa, le non conformità. In realtà è necessario fare i conti, in entrambi i casi, con la naturale asimmetria informativa che caratterizza il rapporto consulente-datore di lavoro e con la scarsa familiarità dei lavoratori alle regole e soprattutto ai tempi dei sistemi di gestione; non a caso l'implementazione del SGSL è risultata più agevole e accolta con maggior favore nelle imprese già certificate per la qualità, ove le persone sono già abituate ad utilizzare procedure e dove è già stato introdotto il linguaggio della certificazione. Anche la fase di audit è risultata piuttosto macchinosa e dovrebbe essere agevolata con l'introduzione di strumenti informatici ad hoc.

In conclusione il progetto ha messo in evidenza come le linee guida UNI INAIL non richiedano ulteriori semplificazioni rispetto a quanto già previsto dal normatore ed i relativi SGSL, pur in presenza di elementi di criticità e con i dovuti aggiustamenti, siano applicabili in qualsiasi realtà. Il mantenimento dei SGSL prescinde invece dalla presenza di personale amministrativo dedicato.

Per quanto riguarda il futuro, il progetto ha consentito di evidenziare i seguenti obiettivi di breve-medio termine:

- Rafforzare ed estendere l'attività di informazione e formazione sui SGSL e sulla loro efficacia anche al fine di ridurre il gap tra lo sforzo richiesto e quello percepito, sia da parte dei lavoratori che del datore di lavoro;
- Rivedere i modelli ponendo particolare attenzione alle procedure di gestione degli appalti e di gestione delle macchine;
- Predisporre un sistema di audit informatico che minimizzi lo sforzo di raccolta ed elaborazione dei dati e ne ottimizzi la fruibilità;
- Industrializzare il processo di applicazione del SGSL al fine di ridurre tempi e costi mediante l'elaborazione di procedure ed istruzioni operative utili sia ai datori di lavoro "autodidatti" che ai tecnici consulenti.