

BUSINESS ASSURANCE

# I REQUISITI DELLE NUOVE ISO 9001, ISO 14001 E ISO 45001

## 5.1 - Leadership e impegno



## CARO LETTORE,

Lo scorso anno sono state pubblicate le tanto attese nuove norme ISO 9001 e ISO 14001. Prosegue invece la redazione dello standard relativo a salute e sicurezza dei lavoratori destinato a sostituire l'OHSAS 18001:2007, l'ISO 45001 (l'indagine si basa sulla versione DIS).

Obiettivi primari dell'ISO (International Standardisation Organisation) sono l'allineamento degli standard e delle modalità con cui essi potranno meglio supportare le aziende nel costruire performance sostenibili. Aziende e organizzazioni certificate, intanto, si chiede quale sia il loro attuale grado di conformità rispetto ai nuovi requisiti e che cosa occorrerà fare per soddisfarli.

In questa Espresso Survey, analizzeremo il requisito 5.1 **Leadership & Impegno**.

Il lavoro di allineamento delle norme ISO che riguardano i sistemi di gestione punta a implementare una struttura comune, che comprende una High Level Structure (HLS) con sezioni, testo, termini e definizioni univoci. Come è logico, la stessa struttura verrà ora adattata anche per l'ISO 45001.

Trattandosi nello specifico del requisito **Leadership & Impegno**, in quale misura le aziende certificate rispetto a uno o più di questi standard pensano di essere conformi ai nuovi dettami? E quali aspetti del requisito possono rivelarsi più difficili da implementare per l'alta direzione? Dal raffronto con i requisiti esaminati sinora, emerge che le aziende percepiscono un maggior grado di conformità; il 25% le aziende certificate in base agli standard qualitativi e/o ambientali si dichiara conforme. Quanto alle aziende certificate OHSAS 18001, ad affermare di essere conforme è il 39%.

Nelle prossime pagine, scoprirete che cosa c'è dietro questi numeri e quali comportamenti e attività le aziende immaginano più problematici da attuare per i propri vertici aziendali.

## THE VIEWPOINT ESPRESSO

- Viewpoint Espresso è il nostro modo di condividere con voi quello che pensano i vostri omologhi e come affrontano le questioni più attuali. Ci auspichiamo che ciò che condividiamo vi incuriosisca, vi sproni ad approfondire e magari ad agire su alcuni temi.
- Viewpoint Espresso è nato per iniziativa di ViewPoint, la community dei nostri clienti. Mentre le survey ViewPoint offrono analisi approfondite, i ViewPoint Espresso vogliono essere più agili e fornire una "dose" concentrata di opinioni.
- Numeri precedenti:  
[dnvgl.it/assurance/viewpoint](https://dnvgl.it/assurance/viewpoint)

LE AZIENDE SONO GIÀ CONFORMI ALLA CLAUSOLA 5.1?

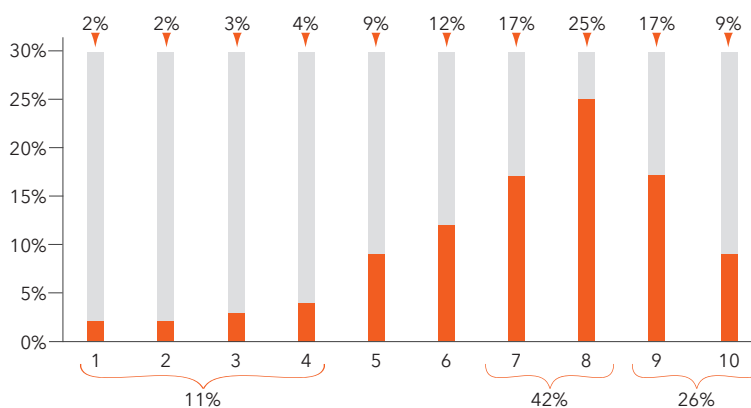


Su una scala da 1 a 10, dove 1 è PER NULLA CONFORME e 10 è COMPLETAMENTE CONFORME, quanto considera conforme al requisito 5.1 la Sua organizzazione?

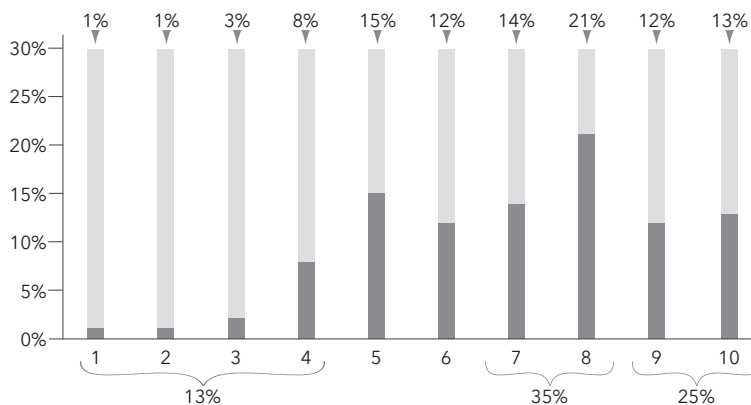
Il requisito 5.1 delle ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001 richiede che l'alta direzione dimostri leadership e impegno verso il sistema di gestione.

Gli intervistati sono clienti con un sistema di gestione certificato per la qualità, l'ambiente e/o la salute e sicurezza dei lavoratori. Questi ultimi sono stati inseriti nelle Espresso Surveys solo da quando è disponibile la bozza della ISO 45001.

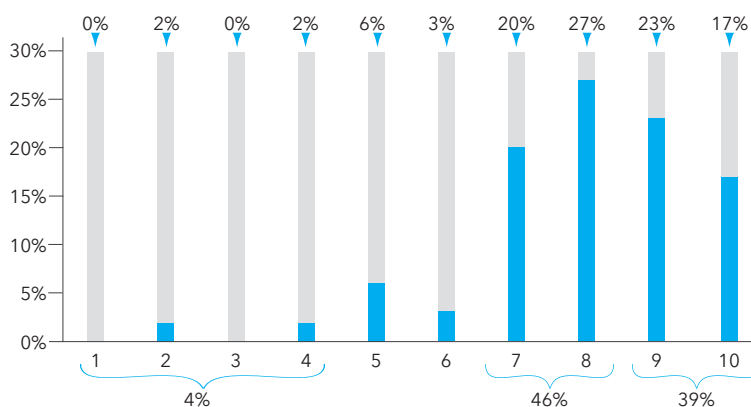
## ISO 9001



## ISO 14001



## ISO 45001



## CHE COSA RISPONDONO

- Spiccano le aziende certificate OHSAS 18001, delle quali ben il 39% dichiara di essere completamente conforme (rating 9 e 10).
- Quanto alle altre due norme, il 26% delle aziende certificate ISO 9001 e il 25% di quelle certificate ISO 14001 afferma di essere del tutto conforme. Le percentuali sono più elevate rispetto alle precedenti inchieste, nelle quali la completa conformità si attestava tra l'11 e il 17%.

- Tra coloro che si considerano parzialmente conformi rientrano il 42% delle aziende certificate ISO 9001, il 35% di quelle certificate ISO 14001 e il 46% di quelle OHSAS 18001 (rispetto al range 39-44% dei questionari precedenti).
- In media, il 10% delle aziende certificate ISO 9001 e ISO 14001 indica di non essere conforme (rating da 1 a 4) rispetto al 17-21% delle precedenti inchieste. Il dato è molto più basso per le aziende certificate OHSAS 18001 (4%).

## CHE COSA NE PENSIAMO NOI

La clausola 5.1. **Leadership & Impegno** favorisce l'assunzione di responsabilità, chiedendo al top management di dimostrare leadership e impegno verso il sistema di gestione. Si tratta di un passaggio consapevole a una mentalità diversa: dalla gestione (management) alla guida vera e propria (leadership) dell'azienda. Si pone in risalto l'aspettativa che il top management si faccia carico dell'efficacia del sistema di gestione e della sua capacità di portare al raggiungimento dei risultati desiderati.

L'impressione generale è che le aziende padroneggino questo requisito meglio di quelli precedentemente esaminati. Non sembrano necessari sforzi eccezionali per raggiungere la conformità. Data la sua natura, il requisito in questione è probabilmente percepito come più raggiungibile rispetto agli altri.

E' interessante notare che, per l'ISO 45001, la percentuale di coloro che indicano una completa aderenza è significativamente più alta rispetto agli altri due standard (39% contro 26% e 25%).

Tale discrepanza potrebbe spiegarsi con le tante leggi che normano le prassi lavorative, introducendo, tra l'altro, la garanzia di condizioni di lavoro salubri e sicure per i dipendenti. In molti

paesi, vigono leggi che comportano un ampio coinvolgimento del management e l'attivazione di canali formali per la partecipazione dei lavoratori. Inoltre, le conseguenze di una mancata conformità possono essere gravi. Di conseguenza, è molto probabile che, nelle aziende che scelgono di operare con un sistema di salute e sicurezza certificato, vi sia già l'impegno della direzione, nonché pratiche atte per far fronte ad alcuni dei nuovi requisiti della sezione 5.1.

Complessivamente, le percentuali di coloro che si dichiarano lontani dalla conformità (punteggi da 1 a 4) sono molto inferiori per la clausola 5.1 rispetto agli altri requisiti analizzati. Per la qualità il totale è pari all'11%, per l'ambiente 13% e per la salute e sicurezza dei lavoratori solo il 4% riferisce di non essere conforme. Nelle precedenti indagini, il range andava dal 17 al 21%, a conferma del fatto che le aziende ritengono di godere di un grado molto più elevato di conformità rispetto a questo requisito.

### TEMI DELLE PRECEDENTI ESPRESSO SURVEYS

- 4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto.
- 4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate.
- 6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità.

## I REQUISITI IN FOCUS

### COME LE AZIENDE SODDISFERANNO IN FUTURO IL REQUISITO 5.1



L'alta direzione deve dimostrare la leadership e l'impegno rispetto al Sistema di Gestione attraverso una serie di comportamenti e attività elencati di seguito. Si prega di indicare fino a quattro comportamenti o attività che il top management della Sua organizzazione potrebbe avere più difficoltà nell'implementare.

La clausola 5.1 delle ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001 richiede che l'alta direzione dimostri leadership e impegno verso il sistema di gestione.

Gli intervistati sono clienti con un sistema di gestione certificato per la qualità, l'ambiente e/o la salute e sicurezza dei lavoratori. Questi ultimi sono stati inseriti nelle Espresso Surveys solo da quando è disponibile la bozza della ISO 45001.

## ISO 9001



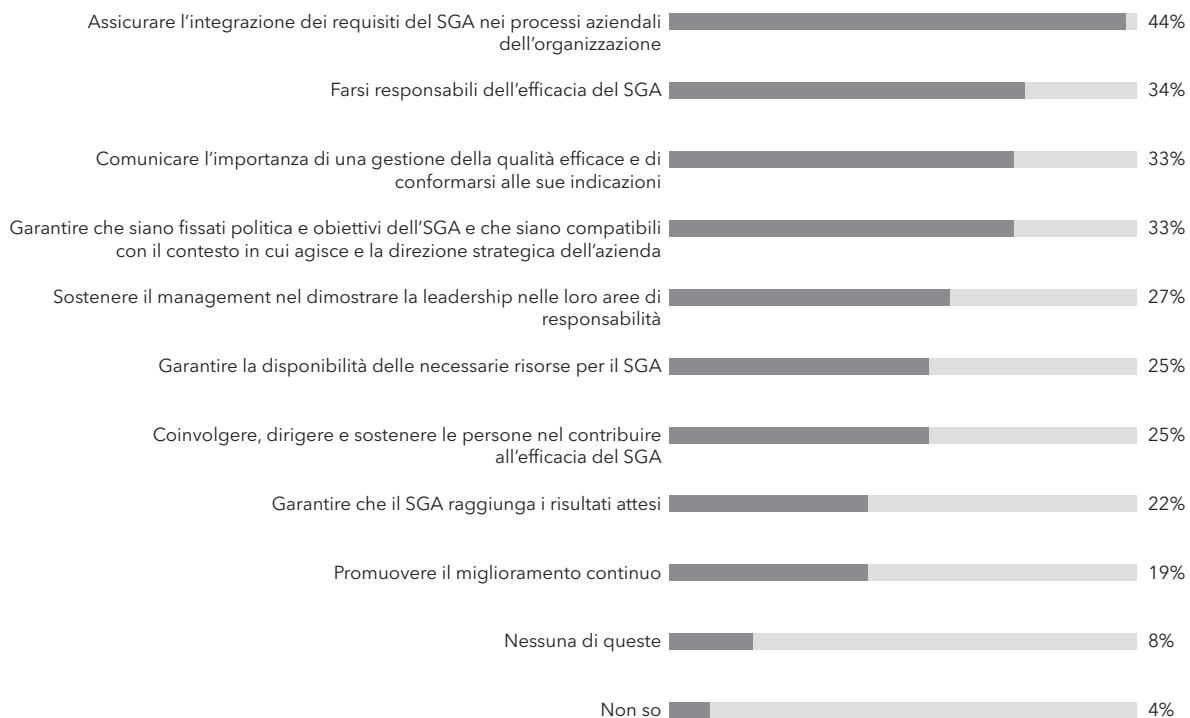
\* Requisito specifico del solo standard ISO 9001.

## CHE COSA RISPONDONO

- **Promuovere il ricorso all'approccio per processi e il risk based thinking** è ritenuta l'attività più difficile (41%). Si noti che il requisito è riferibile unicamente alla norma ISO 9001.

- Le tre successive difficoltà rilevate sono: **Assicurare l'integrazione dei requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) nei processi aziendali dell'organizzazione** (36%); **Coinvolgere, dirigere e sostenere le persone nel contribuire alla efficacia del SGQ** (32%) e **Farsi responsabili dell'efficacia del SGQ** (32%).

## ISO 14001

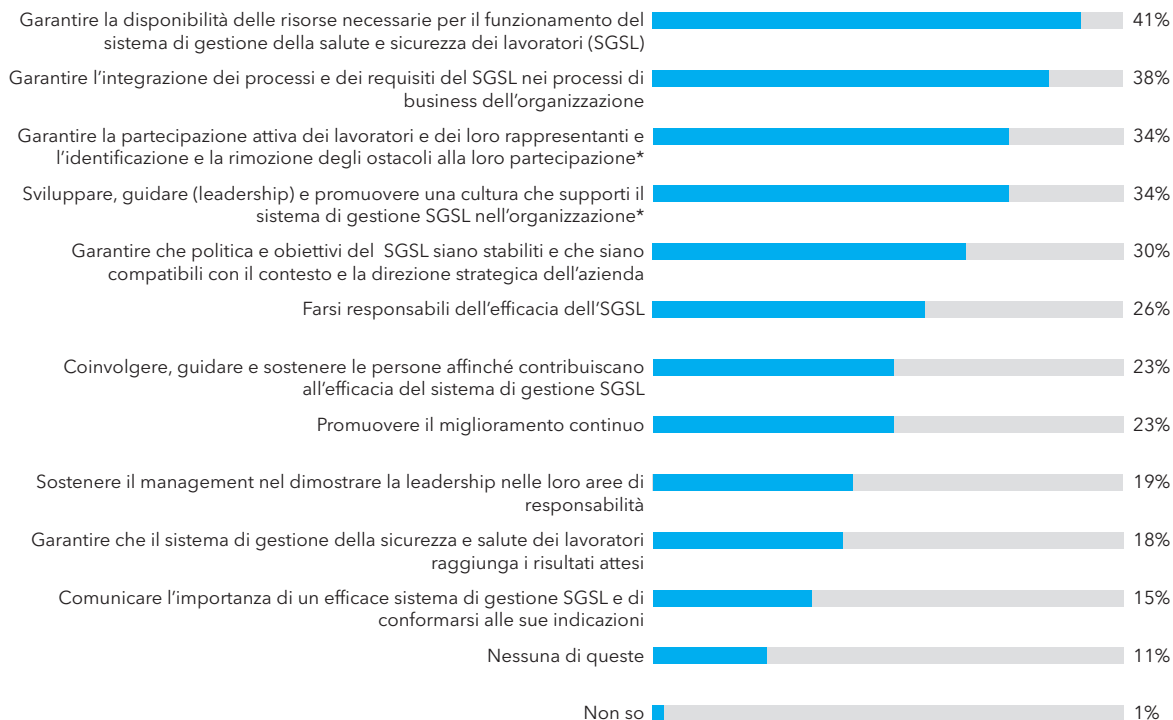


### CHE COSA RISPONDONO

- **Assicurare l'integrazione dei requisiti del Sistema di Gestione per l'Ambiente (SGA) nei processi aziendali dell'organizzazione** viene evidenziata come l'attività più difficoltosa dal 44% degli intervistati.
- Le tre successive difficoltà per importanza sono: **Farsi responsabili dell'efficacia del SGA** (34%),

**Comunicare l'importanza di una gestione della qualità efficace e di conformarsi alle sue indicazioni** (33%) e **Garantire che siano fissati la politica e gli obiettivi di qualità dell'SGA e che siano compatibili con il contesto in cui agisce e la direzione strategica dell'organizzazione** (33%).

## ISO 45001



\* Requisito specifico del solo standard ISO 45001.

### CHE COSA RISPONDONO

- **Garantire la disponibilità delle risorse necessarie per il funzionamento del sistema di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori (SGSL)** (41%) è stata individuata come attività più difficile.
- Seguono: **Garantire l'integrazione dei processi e dei requisiti del SGSL nei processi di business**

**dell'organizzazione** (38%), **Garantire la partecipazione attiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti e l'identificazione e la rimozione degli ostacoli alla loro partecipazione** (34%) e **sviluppare, guidare (leadership) e promuovere una cultura che supporti il SGSL nell'organizzazione** (34%).

## NORME A CONFRONTO

	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001
Farsi responsabili dell'efficacia del SG	32%	34%	26%
Garantire che siano fissati la politica e gli obiettivi dell'SG e siano compatibili con il contesto in cui agisce e la direzione strategica dell'organizzazione	29%	33%	30%
Assicurare l'integrazione dei requisiti del SG nei processi aziendali dell'organizzazione	36%	44%	38%
Promuovere l'uso dell'approccio per processi e il risk based thinking*	41%	N/A	N/A
Garantire la disponibilità delle necessarie risorse per il SG	28%	25%	41%
Garantire la partecipazione attiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti e l'identificazione e la rimozione degli ostacoli alla loro partecipazione*	N/A	N/A	34%
Comunicare l'importanza di un efficace SG e di conformarsi alle sue indicazioni	25%	33%	15%
Garantire che il sistema di gestione raggiunga i risultati attesi	20%	22%	18%
Coinvolgere, guidare e sostenere le persone affinché contribuiscano all'efficacia del SG	32%	25%	23%
Promuovere il miglioramento continuo	23%	19%	23%
Sostenere il management nel dimostrare la leadership nelle loro aree di responsabilità	27%	27%	19%
DSviluppare, guidare (leadership) e promuovere una cultura che supporti il SGSL nell'organizzazione*	N/A	N/A	34%
Nessuna di queste	7%	8%	11%
Non so	4%	4%	1%

\* REQUISITI SPECIFICI, APPLICABILI SOLO AGLI STANDARD INDICATI IN TABELLA



## CHE COSA RISPONDONO

- **L'integrazione dei requisiti per il sistema di gestione all'interno dei sistemi dell'organizzazione** sembra essere percepita come particolarmente difficoltosa da parte di tutti. Viene classificata al primo posto per il SGA (44%) e al secondo per l'SGSL (38%) e il SGQ (36%).
- Questo problema si accompagna a un altro aspetto, anch'esso ritenuto tra i requisiti più impegnativi per l'alta direzione: **assicurare l'allineamento e la compatibilità tra politiche e obiettivi e l'orientamento strategico dell'organizzazione**; ancora una volta il tema è l'integrazione.
- Anche **farsi carico dell'efficacia del sistema di gestione** viene percepito come un requisito sfidante in relazione a tutte le norme.

- Per le aziende certificate per la salute e sicurezza dei lavoratori, le difficoltà sembrano essere piuttosto operative, mentre per le altre due categorie sono prevalentemente strategiche. Ad esempio, **la disponibilità delle risorse necessarie per il funzionamento del sistema di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori** è avvertita come la principale sfida per le aziende certificate OHSAS, con il 41%.
- Il requisito **coinvolgere, dirigere e sostenere** le persone affinché contribuiscano all'efficacia del SG sembra più caratterizzante per la ISO 9001, mentre per la 14001 è **la comunicazione dell'importanza del sistema di gestione** a rappresentare una difficoltà particolare (33% contro il 15% soltanto per le certificate OHSAS).

## CHE COSA NE PENSIAMO NOI

L'integrazione dei requisiti del sistema di gestione nei processi aziendali viene percepita come un obiettivo di difficile realizzazione. E' interessante che vi sia un numero tanto elevato di aziende certificate che lo ritenga il più difficile in assoluto.

Un'altra riflessione alquanto sorprendente è che le aziende certificate ISO 9001 non registrino punteggi migliori rispetto agli altri due standard, poiché, in generale e per loro natura, i requisiti qualitativi dovrebbero essere più strettamente collegati con la strategia e i processi (principali) dell'azienda.

L'integrazione nei processi aziendali può non essere il compito più facile da realizzare, ma, se condotta a termine con successo, crea un quadro più favorevole al raggiungimento degli obiettivi e alla realizzazione di una performance sostenibile nel tempo.

Per la qualità, in particolare, il problema principale sembra sia promuovere congiuntamente l'approccio per processi e quello basato sul rischio, dove quest'ultimo costituisce l'elemento nuovo.

Per la salute e la sicurezza dei lavoratori, le difficoltà principali sembrano derivare meno

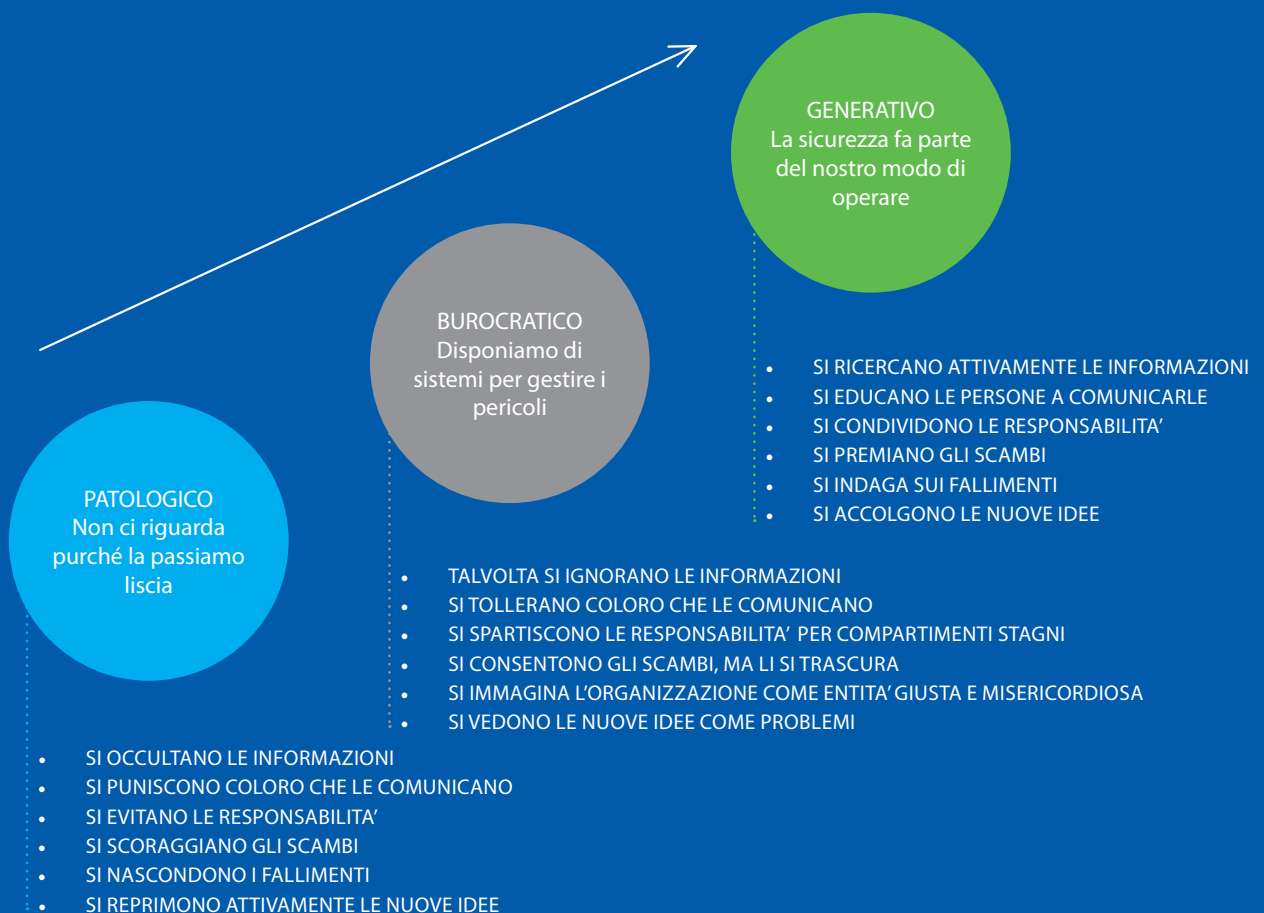
dal convincimento delle alte sfere aziendali circa l'importanza di un sistema di gestione e di una certificazione in materia: le prime quattro voci selezionate in questo gruppo di aziende riflettono esigenze di ordine più operativo, quali la disponibilità di risorse sufficienti, il coinvolgimento e l'applicazione delle procedure da parte dei lavoratori, lo sviluppo e la promozione di una cultura della sicurezza a sostegno del sistema di gestione per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Come specificato, due delle difficoltà indicate non figurano come requisiti delle altre due norme. Tuttavia, questo sembra confermare la nostra conclusione, ossia l'adesione implicita dell'alta direzione nelle aziende che scelgono di occuparsi della salute e sicurezza dei lavoratori attraverso un sistema di gestione basato sul rischio.

Tale ipotesi è confermata anche dal fatto che comunicare l'importanza di un sistema di gestione efficace sembra rappresentare un problema per un terzo delle aziende certificate ISO 14001, ma meno del 15% di quelle ISO 45001 sembra avvertirlo come tale. Nel caso della salute e sicurezza dei lavoratori, l'importanza di un sistema di gestione efficace appare pressoché scontata.



# EVOLUZIONE DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA

In qualsiasi contesto, la cultura della sicurezza viene misurata in base alla maturità, ossia a come si gestiscono e affrontano gli incidenti nel momento in cui si verificano. Più la cultura si avvicina alle caratteristiche generative, più alto è il livello di sicurezza.



Fonti:

[https://www.researchgate.net/profile/Dianne\\_Parker/publication/222357685\\_A\\_framework\\_for\\_understanding\\_the\\_development\\_of\\_organisational\\_safety\\_culture/links/0a85e531606d1a73ac000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dianne_Parker/publication/222357685_A_framework_for_understanding_the_development_of_organisational_safety_culture/links/0a85e531606d1a73ac000000.pdf)

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1765804/pdf/v013p0ii22.pdf>



#### LA CULTURA DELLA SICUREZZA IDEALE

Per cultura della sicurezza si intende la modalità con cui le problematiche relative alla sicurezza vengono affrontate nel luogo di lavoro. Spesso essa rispecchia “gli atteggiamenti, le convinzioni, le percezioni e i valori condivisi dai lavoratori in relazione alla sicurezza” [1]. In altri termini, “il modo in cui ogni organizzazione fa sicurezza” [2]. Ma qual è una cultura della sicurezza ideale? Ne esistono di diversi tipi? La risposta è sì. La cultura della sicurezza di un determinato contesto può essere valutata in termini di maturità, basandosi su come si gestiscono e si affrontano gli incidenti, quando se ne verificano. Il grado di maturità di una cultura della sicurezza può spaziare dal patologico (laddove ci si preoccupi del potere, dei propri bisogni e della gloria) al generativo (attenzione alla propria mission) [3]. Più la cultura di un’organizzazione si avvicina alle caratteristiche del livello generativo, più è improntata alla sicurezza.

Errare è umano. Reason [4] lascia intendere che le disfunzioni latenti (ossia le conseguenze nel tempo delle decisioni prese dai vertici di un’organizzazione o di un sistema, quali quelle che investono la struttura organizzativa o l’allocazione delle risorse) causino in realtà più eventi avversi di quelle attive (ossia gli errori e le violazioni commessi dai diretti responsabili per negligenza, imprudenza e sventatezza). Gli effetti delle carenze latenti possono rimanere nascosti molto a lungo, finché non si associano a disfunzioni attive e danno luogo a un infortunio.

Sebbene, comunemente, la prima reazione quando un errore si trasforma in un infortunio sia accusare e punire la persona immediatamente responsabile, questo approccio finisce paradossalmente per peggiorare e compromettere in misura significativa la sicurezza dell’organizzazione [5]. Reazioni di questo tipo presuppongono che l’errore sia dipeso solo dal diretto interessato e che sia ascrivibile a incompetenza, inesperienza e mancanza di impegno. Si distoglie l’attenzione dalla ricerca delle migliori sistematiche che potrebbero ridurre l’incidenza di futuri errori. Inoltre, è probabile che accusare e punire coloro che commettono errori crei una cultura che scoraggia la comunicazione dei problemi.

#### LA CULTURA DELLA SICUREZZA GENERATIVA: DOVE LA SICUREZZA FA PARTE DEL MODO DI OPERARE

Quando raggiunge il massimo grado di maturità, ossia sviluppa al proprio interno una cultura generativa che supporta la salute e la sicurezza dei lavoratori, l’organizzazione dimostra di possedere le seguenti caratteristiche [5,6,7]:

- **CULTURA APERTA:** i lavoratori sono preparati ad affrontare in modo proattivo i difetti nella progettazione e fornitura di prodotti e servizi e a denunciare i propri errori e i mancati incidenti. All’interno di questo processo, si analizzano i dati, si fornisce un ritorno di informazioni al personale e si traduce il tutto in azioni condivise per abbassare il grado di rischio.
- **CULTURA FLESSIBILE:** L’organizzazione rispetta le competenze e conoscenze di lavoratori, consentendo che controllo e autorità vengano trasferiti ai lavoratori più esperti, insieme con il necessario supporto.
- **CULTURA GIUSTA:** Tutte le figure dell’organizzazione concordano su quali siano i comportamenti accettabili e inaccettabili, che sono chiaramente compresi. Nell’organizzazione regna un clima di fiducia e senso di responsabilità, anziché la semplice mancanza di atteggiamenti accusatori; i singoli sono incoraggiati a riferire le informazioni relative a salute e sicurezza dei lavoratori e a discuterne, mentre vigono procedure atte a identificare e gestire performance insoddisfacenti
- **CULTURA DELL’APPRENDIMENTO:** Vi sono la disponibilità e la competenza necessarie per trarre conclusioni appropriate dai sistemi informativi di gestione del rischio e della salute e sicurezza dei lavoratori, insieme con la volontà di implementare riforme ove indicate.

1. ^ Cox, S. & Cox, T. (1991) The structure of employee attitudes to safety - a European example *Work and Stress*, 5, 93 - 106.

2. Jump up ^ ZCBI (1991) *Developing a Safety Culture*, Confederation of British Industry, London.

3. Westrum, R., A typology of organisational cultures. *Quality and safety in health care*, 2004. 13(suppl 2): p. ii22-ii27.

4. Reason, J., Human error: models and management. *Bmj*, 2000. 320(7237): p. 768-770.

5. Dekker, S., *Just culture: Balancing safety and accountability*. 2012: Ashgate Publishing, Ltd.

6. Reason JT. *Managing the risks of organizational accidents*: Ashgate Aldershot; 1997.

7. Guldenmund FW. *Understanding and exploring safety culture*: TU Delft, Delft University of Technology; 2010.

## CONCLUSIONI

La clausola 5.1 affronta il tema della leadership e dell'impegno dell'alta direzione verso il sistema di gestione dell'azienda.

Questo approccio assegna maggiori responsabilità al top management, che deve fare da guida, e esige che i massimi vertici si impegnino attivamente e si assumano responsabilità rispetto non solo all'efficacia del sistema di gestione, ma anche alla sua capacità di raggiungere i risultati auspicati.

### LA DEFINIZIONE DI JOHN KOTTER SOTTOLINEA LA DIFFERENZA FONDAMENTALE TRA MANAGEMENT E LEADERSHIP:

**Il management (gestione) fa sì che sistemi composti da persone e tecnologie funzionino bene giorno dopo giorno, settimana dopo settimana, anno dopo anno attraverso:**

- Attività di pianificazione e budget
- Organizzazione e assegnazione del personale
- Controllo e risoluzione dei problemi
- Ricerca di un'operatività costantemente efficiente ed efficace dei sistemi complessi di persone e tecnologie

**La leadership (guida) crea sistemi che i manager gestiscono e li modifica in modo sostanziale per beneficiare delle opportunità e evitare i rischi attraverso:**

- Deefinizione di vision e strategie
- Comunicazione e orientamento
- Motivazione ad agire
- Allineamento dei diversi soggetti
- Creare sistemi che i manager possano gestire, e adattarli, quando necessario, per consentire crescita ed evoluzione, per beneficiare delle opportunità ed evitare i pericoli

Per dimostrare leadership e impegno, vi sono responsabilità specifiche relative al sistema di gestione, in cui l'alta direzione dovrebbe essere coinvolta a livello personale o che dovrebbe orchestrare. L'alta direzione può comunque

delegare la responsabilità di determinate azioni ad altri, ma è comunque chiamata a garantire che tali azioni vengano realizzate. Le espressioni che descrivono questo cambio di prospettiva sono: **dimostrare, promuovere, dirigere e assumersi la responsabilità.**

Inoltre, il requisito delinea come si dovrebbe considerare l'SG, facendone parte integrante dei processi aziendali, con lo scopo di favorire il raggiungimento di risultati ai fini della direzione strategica e delle relative politiche e obiettivi. Questa definizione sottolinea l'importanza del sistema di gestione come strumento che aiuta le imprese a raggiungere le proprie finalità operative e a costruire una performance aziendale sostenibile nel tempo.

Il passaggio da management a leadership si applica a tutte e tre le norme, mentre i requisiti specifici e il focus variano leggermente tra l'una e l'altra.

### ISO 9001

Degli 11 requisiti della clausola 5.1, soltanto tre erano trattati nella precedente edizione (2008):

- Garantire che siano fissati la politica e gli obiettivi di qualità dell'SGQ e che siano compatibili con il contesto in cui agisce e la direzione strategica dell'organizzazione.
- Garantire la disponibilità delle necessarie risorse per il SGQ.
- Comunicare l'importanza di una gestione della qualità efficace e di conformarsi alle sue indicazioni.

Pa promozione del ricorso all'approccio per processi e il risk-based thinking è un'indicazione specifica dell'ISO 9001 rispetto alla High Level Structure (HLS).

E' chiaro come i nuovi requisiti aumentino le aspettative verso la leadership dell'alta direzione. Sebbene tutti siano importanti, gli ambiti potenzialmente più problematici (anche alla luce delle risposte al questionario) sono quelli che richiedono che il sistema di gestione sia collegato con la direzione strategica dell'organizzazione, che i requisiti siano integrati nei processi aziendali e che si faccia sensibilizzazione sull'approccio per processi e risk-based thinking.

### ISO 14001

Il requisito che chiede di **farsi responsabili dell'efficacia del SGA** è l'unica aggiunta specifica all'ISO 14001 rispetto all'HLS ed è in linea con l'ISO 9001. Se confrontati con l'edizione 2004 (sezione 4.4.1), le indicazioni e le aspettative verso un ruolo attivo e trainante da parte dell'alta direzione appaiono chiaramente più ampie. Analogamente alla ISO 9001, le difficoltà sostanziali consistono nel raccordo con la direzione strategica e l'integrazione nei processi aziendali.

### ISO 45001

L'ISO 45001 che verrà presto pubblicata sostituirà l'OHSAS 18001:2007 come standard di riferimento internazionale per la salute e la sicurezza di lavoratori. Dal raffronto tra il capitolo 5.1 dell'ISO 45001 e la sezione 4.4.1. **Risorse, ruoli, responsabilità e autorità** dell'OHSAS 18001, emerge come siano cresciute le aspettative verso l'assunzione di un ruolo attivo di leadership da parte dell'alta direzione.

Figurano inoltre cinque nuovi requisiti rispetto allo standard attuale:

- Collegamento con la direzione strategica.
- Integrazione del requisito nei processi aziendali dell'organizzazione.
- Assunzione di responsabilità generale e specifica rispetto alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nello svolgimento delle loro mansioni.
- Garanzia della partecipazione attiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti attraverso la consultazione e l'identificazione e la rimozione degli ostacoli alla loro partecipazione
- Sviluppo, leadership e promozione di una cultura che supporti il SGSL.

Gli ultimi due requisiti dell'elenco sono importanti aggiunte specifiche rispetto alla HLS. In particolare, il focus sulla partecipazione e sulla consultazione dei lavoratori è molto evidente in tutto lo standard ISO 45001, soprattutto nel **capitolo 5.4 Partecipazione e consultazione** della bozza

### COME DIMOSTRARE LA CONFORMITA'

La clausola 5.1 descrive una serie di comportamenti e azioni da parte dell'alta direzione dell'azienda. E' chiaramente richiesto e previsto che il management assuma un ruolo attivo di leadership. Ma quali potrebbero essere gli elementi in grado di comprovare la conformità?

Alcuni esempi di potenziali dimostrazioni di conformità:

- Coinvolgimento attivo nello sviluppo della strategia, delle politiche, dei piani industriali, comprese le fasi attuative e lo stato di avanzamento (che possono dimostrare con chiarezza l'orientamento).
- Coinvolgimento attivo nella fissazione degli obiettivi, nella valutazione della performance e nel monitoraggio successivo.
- Manager che promuovono e guidano l'impiego dell'approccio per processi e l'integrazione del risk based thinking (anche riferito ai processi).
- Responsabilità e autorità chiaramente definite e comprese.
- Verbali delle riunioni, elenchi di azioni da intraprendere e comunicazioni iterative di vario genere che affrontino i principali temi relativi al sistema di gestione (es. email, newsletter e riunioni con il personale).
- Ampio e attivo coinvolgimento da parte dell'alta direzione nel management review e nelle riunioni manageriali in cui il sistema di gestione figura all'ordine del giorno.



## METODOLOGIA DELL'INDAGINE

- 981 clienti con sistema di gestione certificato hanno compilato il questionario online tra il 25 aprile e il 1° maggio 2016.
- Il perimetro dell'indagine degli esperti DNV GL comprende clienti certificati per la qualità, l'ambiente e la sicurezza nelle seguenti proporzioni:
  - 78 % Qualità
  - 12 % Ambiente
  - 10 % Sicurezza

## DEMOGRAFIE E INTERVISTATI

IN TOTALE

# 981





TOR GUNNAR TOLLEFSEN

Global Service Manager – Management Systems

Tor Gunnar Tollefsen ha partecipato in qualità di delegato nazionale al comitato ISO TC 207/SC1 WG5, incaricato della revisione della ISO 14001..



BASTIAAN POLDERMANS

Global Service Responsible – ISO 9001

Bastiaan Poldermans ha partecipato in qualità di membro al comitato ISO TC 176/SC2 WG24, incaricato della revisione della ISO 9001.



PATRICK SMINK

Global Service Responsible – OHSAS 18001 and ISO 45001

Patrick Smink è membro del comitato ISO ISO/PC 283 WG1, incaricato dello sviluppo della ISO 45001.



[viewpoint@dnvgl.com](mailto:viewpoint@dnvgl.com)  
[dnvgl.it/assurance/viewpoint](http://dnvgl.it/assurance/viewpoint)