

ISO 45001:2018. Analisi del contesto, valutazione dei rischi e delle opportunità

Author : Carlo Bisio

Date : 28 Maggio 2019



La norma ISO 45001:2018 è il nuovo standard per i sistemi di gestione per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro; essa sostituisce la OHSAS 18001.

Fra i molti aspetti caratterizzanti la norma, due vengono evidenziati in questo articolo:

- la focalizzazione sulla necessità di comprendere il contesto in cui opera l'organizzazione, e tenerne conto ai fini della valutazione dei rischi;
- la necessità di valutare i rischi assieme alle opportunità sulla base dell'analisi del contesto.

1. Alcuni principi alla base della norma

La norma è piuttosto innovativa e basata su alcune idee di fondo che nascono dalla concezione attuale del rischio e dell'organizzazione.

Il rischio e l'incertezza

Sulla concezione del rischio la norma mette assieme il punto di vista del *risk management* (evidenziato nello standard internazionale ISO 31000) e il concetto più tradizionale di rischio nei campi della sicurezza e della salute.

Secondo la ISO 31000 il rischio è il prodotto dell'incertezza sul business. La ISO 31000 considera il rischio in modo molto più generale rispetto alla sicurezza e salute sul lavoro, in quanto riguarda tutti i rischi per l'organizzazione (ad esempio quelli finanziari).

Dal momento che tale definizione è molto generale essa, dal punto di vista tecnico, fornisce pochi spunti per supportare lo sviluppo della sicurezza; la norma quindi specifica anche una definizione più circoscritta di rischio applicato alla sicurezza e alla salute, facendo ricorso alle consuete definizioni che vedono la combinazione di probabilità e di severità di un danno alla

salute.

Le due facce dell'incertezza: rischi e opportunità

Nella concezione attuale del *risk management*, il rischio non è necessariamente negativo; anzi assumere rischi è fondamentale per la salute di un'organizzazione. Il rischio deriva dall'incertezza, ma quest'ultima può portare a esiti sia positivi che negativi.

Viene quindi introdotta la doppia faccia dell'incertezza: rischio da un lato, opportunità dall'altro. Nella norma si sancisce quindi il principio che l'organizzazione deve valutare i rischi e le opportunità.

L'importanza del contesto

Non è nuova la considerazione dell'importanza del contesto nel pensiero organizzativo, che contraddistingue ad esempio la teoria generale dei sistemi e il pensiero funzionalista sull'organizzazione.

Nel campo della sicurezza e salute si è arrivati gradualmente a comprendere l'importanza del contesto. La dinamica dell'incidente e la sua prevenzione sono state inizialmente comprese in relazione al solo posto di lavoro, per essere più tardi messe in relazione al sistema organizzativo nella sua completezza (modelli sistemici, a partire dagli anni '60). Negli ultimi anni l'interesse si è sempre più spinto alla considerazione dell'ambiente esterno, sotto la spinta delle teorie della resilienza, secondo le quali l'incidente è il risultato di una carenza di adattamento agli imprevisti.

Nella ISO 45001 si rappresenta l'ambiente come interno ed esterno all'organizzazione. Le fonti di imprevisto e quindi di incertezza possono essere esterne (ad es. una frana che raggiunge la sede di uno stabilimento) o interne (ad es. un errore compiuto da un operatore).

È l'ambiente, esterno e interno, a proporre i rischi e le opportunità.

2. Come realizzare un'analisi del contesto

Per l'analisi del contesto vanno tenute presenti alcune caratteristiche.

Le parti interessate

L'analisi del contesto deve comprendere una ricognizione di quali siano le cosiddette "parti interessate" e una rappresentazione delle loro aspettative.

Ciò comporta un processo sociale comprendente l'identificazione e il coinvolgimento delle parti interessate, sia interne sia esterne all'organizzazione; i lavoratori vanno sempre inclusi.

Una delle conseguenze di tale sforzo, sebbene non esplicitato nella norma, è il fatto che le parti interessate non hanno necessariamente punti di vista univoci e coerenti fra di loro; ne

scaturisce la necessità di ricomporre il conflitto fra le diverse aspettative e necessità delle parti interessate e di includere tali aspettative nella strategia complessiva dell'organizzazione.

Interno ed esterno

Il confine fra interno ed esterno va definito in base al perimetro convenzionalmente stabilito per l'organizzazione.

Le parti interessate e le loro aspettative non esauriscono l'analisi del contesto, poiché possono esservi fenomeni che prescindono dalle parti interessate (ad es. l'andamento del mercato, fenomeni di tipo geopolitico, ecc.).

Tecniche per l'analisi del contesto

Fra le tecniche più utilizzate per l'analisi strategica del contesto per finalità di business si possono annoverare le seguenti:

- Analisi SWOT

Essa consente un'analisi del contesto interno ed esterno a un'organizzazione.

Consente di verificare il posizionamento riguardo a punti di forza, di debolezza, alle opportunità e minacce, con il fine di scegliere le azioni strategiche o operative conseguenti.

I passi per svolgere un'analisi SWOT sono i seguenti:

- fare un'attenta ricognizione del contesto interno ed esterno per individuare i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità;
- ciò viene generalmente fatto consultando testimoni e fonti interne all'azienda, ma anche esterne;
- è bene creare un elenco di domande da sottoporre ai testimoni o al gruppo in riunione per ciascuna delle quattro parti del diagramma, al fine di una produzione più sistematica di fattori;
- individuati gli elementi da includere, occorre definire le azioni da intraprendere e programmarle;
- le minacce vanno gestite, le opportunità vanno colte, i punti di forza vanno sfruttati e valorizzati, i punti di debolezza vanno conosciuti e ne va ridotto l'impatto.

Il diagramma per ospitare la mappatura degli aspetti è in fig. 1.

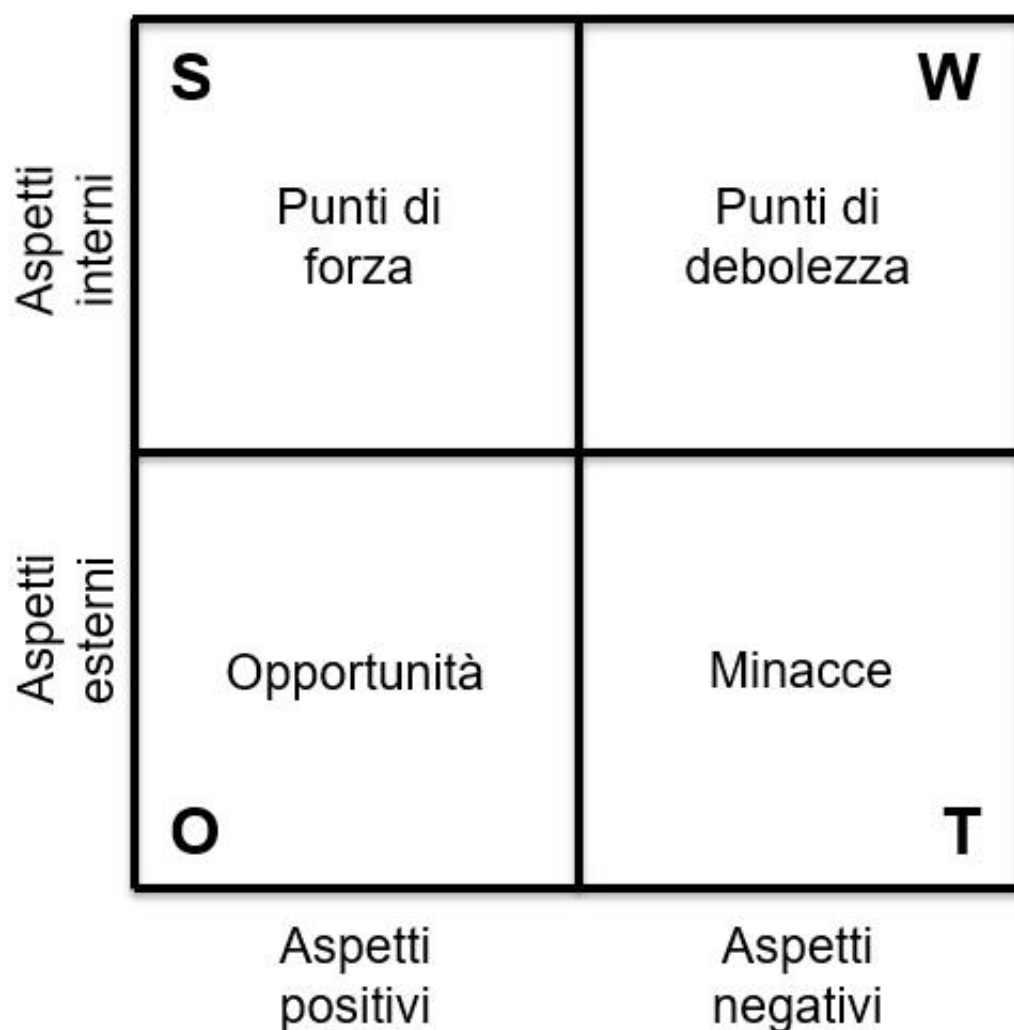


Fig. 1 – Diagramma per la mappatura dei fattori di rilievo nell'analisi SWOT

- Analisi PESTLE

È una tecnica per analizzare i fattori esterni rilevanti per un'organizzazione, con l'obiettivo di sviluppare adeguate risposte ai cambiamenti.

Gli elementi che emergono costituiscono un quadro di riferimento per la revisione di una strategia aziendale o per una decisione importante.

È denominata anche con altri acronimi leggermente diversi (ad es. PEST), ed è usata spesso in combinazione con l'analisi SWOT.

L'analisi PESTLE analizza i fattori di cui alla tabella 1.

