

Cap. 4

L'AUDIT NELLA VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

4.1 L'audit

Il termine “audit”, dal latino “audire”, sentire, è usato per descrivere un ampio gruppo di attività basate sull'ascolto; numerosi termini come revisione, indagine trasversale, sopralluogo, controllo, sorveglianza, verifica, valutazione (o i termini inglesi “review”, “survey”, “surveillance”, “appraisal”, “assessment”, “assurance”) sono usati talora come sinonimi. L'audit è sempre un processo di verifica, con il quale ci si vuole, appunto, sincerare che la struttura o la procedura oggetto di indagine siano conformi a determinati standard condivisi e prestabiliti. Nello specifico delle attività di prevenzione e controllo dei rischi professionali, l'audit può essere definito come un processo di consultazione, all'interno del quale dirigenti, lavoratori, medici del lavoro ed altri professionisti della salute sottopongono il proprio lavoro a sistematica revisione, con l'obiettivo finale di migliorarne gli aspetti di criticità. L'audit ambientale e/o di sicurezza è uno strumento di gestione aziendale che comporta l'applicazione di un processo di investigazione, di analisi, di comparazione di variabili che sono da considerarsi critiche, sotto il profilo dell'ambiente e della sicurezza. Per questo l'audit è una parte essenziale di ogni programma di gestione ambientale e della sicurezza.

Tutti i vari tipi di audit seguono un metodo altamente codificato e dettagliato, comprendente analisi, test e relazioni, il cui obiettivo è la verifica di determinate procedure. Ad esempio, possono servire a determinare se una azienda o un'organizzazione si è adeguata alle disposizioni vigenti, o se un dipartimento segue la politica aziendale, o se una specifica procedura è condotta secondo corrette pratiche. In ogni caso l'audit è un processo sistematico puntuale e mirato, basato sulla raccolta di documentazione probante, piuttosto che su opinioni soggettive anche se basate sul giudizio di un esperto.

L'impiego di metodi di auditing per il controllo delle tematiche ambientali,

di salute e sicurezza negli impianti industriali ha avuto inizio negli anni '70, quando alcune aziende cominciarono a sviluppare tali programmi come strumento interno per la verifica e revisione critica delle suddette tematiche a livello delle diverse unità operative. Da allora la disciplina ha conosciuto una significativa crescita, ed i processi e programmi di auditing sono stati caratterizzati da una costante evoluzione. Sono numerose oggi le aziende che usano sistematicamente programmi di auditing per fornire ai propri dirigenti una verifica del fatto che le attività produttive sono condotte in accordo con gli standard di legge e con le buone pratiche produttive.

L'audit ambientale può essere designato a rispondere a uno o più dei seguenti obiettivi:

- assicurare la conformità alle leggi/regolamenti;
- definire le responsabilità;
- garantire il management;
- monitorare i costi ambientali;
- verificare le condizioni operative;
- aumentare la consapevolezza ambientale;
- valutare il livello di sicurezza e salute lavorativa e ambientale di una società.

Gradualmente gli obiettivi degli audit hanno interessato, oltre alle tematiche ambientali e all'adeguamento alle disposizioni legislative, argomenti relativi alla salute e sicurezza occupazionale. Il rapido diffondersi delle metodologie di audit può essere attribuito a vari fattori, quali la crescente complessità delle norme giuridiche e dei regolamenti, e l'inasprimento delle sanzioni a carico delle aziende non in regola o dei datori di lavoro e dirigenti, che possono essere ritenuti personalmente responsabili in sede penale per omissioni inerenti la sicurezza e salute dei lavoratori, o chiamati a rispondere in sede civile, non di rado per processi, attività o operazioni che possono non avere mai visto. Le aziende inoltre spesso devono rispondere a richieste crescenti provenienti da enti o associazioni esterni, riguardo ai quali l'azienda deve essere in grado di dimostrare che di essere in grado di esercitare un pieno controllo sulla materia ambientale e sanitaria. Molte grandi aziende sono oggi molto aperte a tali tematiche, ed enfatizzano i risultati raggiunti nelle procedure periodiche di auditing come prova dell'elevato livello qualitativo raggiunto. La legislazione ambientale per una impresa ha un peso rilevante, e non sempre è facile restarne al passo data la varietà di leggi in tema ambientale, di igiene, di sicurezza sul lavoro che si stanno succedendo. Le imprese, in tutti i Paesi industrializzati, stanno adottando sistemi di gestione ambientale per gestire con maggiore efficienza e sistematicità i problemi e le opportunità in campo ambientale. L'integrazione della gestione ambientale nella gestione complessiva dell'azienda è un punto fondamentale, essendo l'ambiente uno degli aspetti rilevanti che impattano sulle imprese. La gestione delle problematiche ambientali mediante audit può assumere un ruolo centrale nell'organizzazione aziendale, non solo ai fini della

gestione delle problematiche ambientali e di sicurezza, ma anche come mezzo per trasformare i vincoli ambientali in opportunità di business, per ridurre i costi e risparmiare risorse, e per affrontare sui mercati con sistematicità la concorrenza.

Più di recente, si è fatta strada l'opinione presso molte aziende che è importante controllare e gestire tutti i rischi che possono avere un impatto sulla salute e non solo quelli oggetto di una specifica disposizione di legge. Anche a tale proposito, gli audit si sono rivelati uno strumento utile per valutare i punti di forza e di debolezza del sistema di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori, inquadrabili in un processo di continuo miglioramento delle prestazioni. Programmi di audit ben condotti ed efficienti possono consentire alle aziende di ottenere importanti benefici, tra i quali: il miglioramento dell'immagine pubblica dell'azienda, che dimostra impegno nel miglioramento continuo della qualità; l'aumento della consapevolezza delle problematiche di salute, sicurezza e ambiente da parte dei datori di lavoro, dirigenti e lavoratori; la verifica della capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi di salute e prevenzione stabiliti; la riduzione dell'esposizione dei lavoratori o della popolazione generale a rischi ambientali; il rispetto delle disposizioni di legge; la riduzione dei costi, correlata alla riduzione delle malattie da lavoro e dell'assenteismo; la corretta allocazione delle risorse destinate alla salute e sicurezza, in genere limitate; la protezione dell'azienda da possibili richieste di risarcimento o responsabilità penali.

L'audit può essere usato in azienda come strumento di misura. Esso può definire se una particolare attività di sistema (domanda) esiste, tramite interviste con le persone più informate del tema in questione, e poi verificando se l'attività è implementata e sta lavorando tramite verifiche documentali (registrazioni), interviste di verifica e verifica delle condizioni fisiche (ispezioni). Una volta che lo stato attuale è stato definito con un audit, l'azienda può utilizzare un nuovo audit per identificare le attività di sistema da sviluppare e implementare. In questo modo l'audit diviene uno strumento di miglioramento e di sviluppo.

Procedure di audit sono espressamente prescritte da vari organismi e fanno parte integrante di processi di verifica della qualità, di autorizzazione o di certificazione. L'EPA (Agenzia statunitense per la protezione dell'ambiente), definisce l'audit ambientale come "un'analisi sistematica, documentata, periodica e obiettiva delle operazioni degli impianti e delle procedure relative per rispettare i requisiti ambientali, effettuata da entità regolamentate".

Il Sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS) di cui al Regolamento (CE) n. 0761/2001 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 marzo 2001, definisce l'audit ambientale come "uno strumento di gestione comprendente una valutazione, sistematica, documentata, periodica e obiettiva dell'efficienza dell'organizzazione, del sistema di gestione e dei processi destinati alla protezione dell'ambiente, al fine di facilitare il controllo di gestione delle prassi che possono avere un impatto sull'ambiente e valutare la conformità alle politiche azien-

dali". L'EMAS ha l'obiettivo di promuovere miglioramenti continui delle prestazioni ambientali delle organizzazioni di tutti i settori, mediante:

- l'introduzione e l'attuazione da parte delle organizzazioni di sistemi di gestione ambientale;
- la valutazione obiettiva e periodica di tali sistemi;
- la formazione e la partecipazione attiva dei dipendenti delle organizzazioni;
- l'informazione del pubblico e delle altre parti interessate.

Va rilevato che il regolamento EMAS 761/2001 prevede che il sistema di gestione ambientale di una organizzazione che voglia registrarsi EMAS, sia attuato in conformità con i requisiti della norma ISO.

Le norme ISO sono anch'esse basate su procedure di audit. Nell'ottobre 2002 è stata pubblicata la norma ISO 19011 "Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing", sull'audit (o verifica ispettiva) e sugli auditor dei sistemi di gestione per la qualità e di gestione ambientale (UNI EN ISO 19011:2002). La ISO 19011:2002 sostituisce ben sei norme sull'audit: le vecchie ISO 10011-1, ISO 10011-2, ISO 10011-3 riguardanti l'audit dei sistemi qualità e le vecchie ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 riguardanti l'audit dei sistemi di gestione ambientale. L'audit o verifica ispettiva costituisce il più efficace strumento per valutare la conformità e tenere sotto controllo politica ed obiettivi per la qualità e/o per l'ambiente. Le stesse norme delle serie ISO 9000 e ISO 14000 attribuivano notevole importanza alle attività di audit, interno ed esterno, per il riesame e la valutazione dell'efficacia dei sistemi di gestione. La certificazione della conformità ai modelli ISO 9001 e ISO 14001 sarebbe impensabile senza l'attività di audit.

Nel giugno 2003 in Italia superano quota 1670 le certificazioni degli stabilimenti secondo lo standard internazionale ISO 14000 e ammontano a poco più di 130 le "eco patenti" secondo il severo standard EMAS (Giliberto 2003). Le certificazioni ambientali vengono richieste per rendere più trasparente il rapporto tra l'impianto produttivo e la popolazione residente nei dintorni, o per rafforzare l'immagine dell'azienda ed inserirla tra le "aziende etiche". Un'altra forma di certificazione ambientale si indirizza non al processo, ma al prodotto finito (la cosiddetta "ecolabel", etichetta ambientale secondo gli standard europei, che è stata rilasciata finora a circa 600 prodotti) o alla filiera, per garantire l'adesione al tema ambientale (le certificazioni di "prodotti biologici").

Si possono distinguere vari tipi di audit, con diversi livelli di complessità.

Le *ispezioni interne*, condotte generalmente a livello di dipartimento dallo stesso datore di lavoro o dal responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), talora insieme con i lavoratori (specie con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza) sono generalmente basate su una semplice lista di controllo il cui utilizzo permette di verificare il rispetto di determinate regole come l'utilizzo di indumenti protettivi, la manutenzione di dispositivi di sicurezza, la adeguatezza della segnaletica di pericolo ecc.

L'*audit operativo* è un controllo sistematico di determinate operazioni, per verificare che esse corrispondano alle procedure di sicurezza stabilite. Sono condotte tipicamente in loco da personale del SPP.

L'*audit specialistico*, condotto in genere dal Medico Competente, è incentrato su particolari aspetti della sorveglianza sanitaria, come ad esempio la confidenzialità dei dati raccolti, le tecniche audiometriche e spirometriche, ecc. Generalmente esso assume il carattere di "peer review", cioè di revisione operata tra pari, in quanto effettuata tra specialisti allo stesso livello gerarchico. In altri casi, come vedremo nel capitolo 9, la "revisione tra pari" può riguardare anche altri aspetti dell'attività specialistica.

L'*audit di adesione (compliance)* permette di verificare che determinate operazioni siano aderenti alle disposizioni legislative, o a specifici indirizzi aziendali, o a standard professionali. Può essere condotto dal SPP, ma anche da servizi o agenzie di consulenza esterni, che vengono a volte scelti per garantire indipendenza e neutralità nella valutazione.

Le *valutazioni dei sistemi di gestione* del rischio (audit del management), sono condotte allo scopo di individuare eventuali carenze del sistema di sicurezza.

Le *ispezioni esterne* sono condotte da aziende esterne a carattere assicurativo (INAIL) o ispettivo (ASL).

Ai fini di questa ricerca, hanno particolare interesse gli audit rivolti alla verifica dell'adesione o compliance e quelli per la valutazione dei sistemi di gestione del rischio. Un audit di compliance, nel senso stretto del termine, si rivolge esclusivamente alla ricerca di eventuali deviazioni da standard prestabiliti. Esso non indicherà pratiche migliori o peggiori, né potrà fornire indicazioni per il miglioramento. Nel caso esso abbia rilevato deviazioni dallo standard, non potrà spiegare le ragioni di queste deviazioni o le insufficienze del sistema di controllo che danno origine al problema. A questo scopo specifico è invece preposta la valutazione dei sistemi di gestione del rischio, che mira a definire i motivi delle situazioni di non-compliance e di rischio per la salute.

Nelle aziende strutturate secondo criteri di qualità, il sistema di management della salute sul lavoro si inserisce all'interno del generale sistema di controllo della qualità, con compiti di valutazione, pianificazione, messa in opera e revisione dei processi e delle responsabilità. Esso deve garantire pratiche, procedure, processi e risorse necessarie per sviluppare e mantenere un livello di funzionalità della medicina del lavoro corrispondente alle esigenze delle parti sociali.

4.2 Il metodo Delphi

L'audit richiede sempre uno standard di riferimento o "benchmark". In mancanza di leggi, normative, linee-guida o altre informazioni codificate, lo standard

esterno deve essere ricavato dalla pratica; in questo caso, però, è problematico discernere tra vari modi di affrontare un problema, specie se complesso. Non è possibile infatti riferirsi all'esperienza di uno piuttosto che di un altro, ma bisogna sviluppare il consenso tra tutti coloro che si occupano dell'argomento.

Raggiungere tale consenso può essere problematico. Il metodo Delphi offre un modello strutturato di consultazione che può aiutare ad eliminare l'errore sistematico insito nel processo di consultazione e quindi favorire il consenso.

Stabilire la pratica migliore può essere molto difficile in aree in cui mancano dati statistici o evidenze palesi. In queste circostanze definire la prassi ideale viene di solito lasciato agli "esperti", cioè a soggetti con maggiore esperienza nel campo.

Il metodo tradizionale per affrontare problemi complessi in merito ai quali vi possono essere visioni differenti è rappresentato dall'uso gruppi di lavoro per raggiungere un consenso e formulare delle linee-guida. Questo approccio ha chiaramente alcuni aspetti negativi: nell'ambito del gruppo i singoli pareri possono essere influenzati da interazioni interpersonali; le personalità dominanti potrebbero imporre il loro punto di vista agli altri membri del gruppo. Inoltre i componenti del gruppo in posizione di responsabilità potrebbero avere difficoltà a cambiare la loro posizione senza perdere prestigio. Vi possono essere poi problemi logistici se le persone da coinvolgere si trovano in luoghi diversi.

Quando è necessario raccogliere opinioni in un gran numero di persone, serve un metodo che consenta una libera discussione senza influenze derivanti dallo stato dei singoli, che garantisca la possibilità di cambiare opinione senza comprometersi o perdere prestigio e al tempo stesso coinvolga tutti coloro che sono interessati all'argomento. Inoltre deve essere possibile combinare le diverse opinioni in una risposta di gruppo e raggiungere tale risultato nel più breve tempo possibile.

Il metodo Delphi (il cui nome deriva da quello del celebre oracolo) è stato sviluppato negli anni '50 dalla Rand Corporation in California, USA. La procedura è stata sviluppata al fine di ottenere il maggiore consenso in un gruppo di esperti, al fine di consentire decisioni in aree in cui l'informazione attingibile è inadeguata o inesistente. La definizione del gruppo di esperti deriva dall'oggetto del metodo; un esperto può essere sia chi ha la conoscenza necessaria (esperto di teoria) sia chi ha applicato l'argomento (esperto di pratica). Poiché il risultato finale della tecnica è una migliore comunicazione, il metodo può essere anche visto come una strutturazione del processo di comunicazione nel gruppo efficace nel consentire all'intero gruppo di affrontare un problema complesso.

Sono state messe a punto molte varianti del metodo Delphi. Tutte posseggono quattro caratteristiche essenziali:

1. anonimato;
2. ripetizione;
3. ritorno controllato;
4. aggregazione statistica delle risorse.

L'anonimato si ottiene attraverso l'uso di questionari. Poiché i membri del gruppo rispondono riservatamente, si riescono ad evitare pressioni indebite. La ripetizione si ottiene somministrando il questionario in più riprese, consentendo quindi agli intervistati di cambiare opinione. Tra le varie fasi dell'indagine avviene un ritorno controllato di informazioni (controlled feedback); i dati raccolti sono elaborati da un ricercatore e le risposte sono fornite a tutti i membri del gruppo; ciò consente ai partecipanti di regolare le proprie risposte in funzione dell'andamento generale.

Al termine dell'indagine si effettua una valutazione statistica. In genere si usa il valore medio e la variabilità delle opinioni, per indicare il grado di consenso su un particolare argomento e la forza relativa dell'associazione trovata.

Il metodo Delphi viene condotto in tre stadi. Dapprima si effettua la selezione del gruppo di "esperti". Nella seconda fase si sottopongono i questionari, si valutano le risposte e si effettua il primo feedback. Infine si passa all'analisi finale e alle conclusioni.

Si considera "esperto" un soggetto con particolare esperienza o con opinioni degne di nota sull'argomento. Può esser utile nelle prime fasi della ricerca illustrare le esperienze, l'anzianità e le diverse competenze degli esperti a tutto il gruppo.

Nel classico metodo Delphi, il primo incontro è del tutto destrutturato: si lasciano liberi tutti i membri di esprimere le loro opinioni sull'argomento. E' inverosimile che il coordinatore dell'indagine sia talmente addentro alle problematiche da evitare il primo incontro. Esso fornisce una sinossi dell'argomento e dà indicazioni su origine e validità delle informazioni. Scopo del processo Delphi è anche formare e informare, e in questo l'incontro iniziale può risultare utile.

Dopo questo primo incontro si costruisce un questionario che contiene una serie di affermazioni o domande circa le quali gli intervistati sono tenuti ad esprimere il proprio parere. Si fa largo uso di scale tipo Likert. Gli esperti sono anche invitati a valutare la propria competenza sull'argomento, sempre mediante una scala verbale-numerica. I dati ricavati da questa prima indagine vengono analizzati in termini statistici e sono inviati agli esperti.

A questo punto i partecipanti rivedono le proprie affermazioni iniziali alla luce dei risultati parziali ottenuti. Ciascuno è invitato a rivedere le proprie risposte alla luce della risposta generale del gruppo. Coloro che avevano espresso opinioni estreme sono contattati e invitati a precisare la propria posizione; le loro osservazioni vengono elaborate e aggiunte a quanto già emerso.

In questa fase si verifica la maggiore convergenza di opinioni; tuttavia può essere necessario un nuovo giro di opinioni, e talvolta più d'uno, per raggiungere un accettabile consenso sui punti più complicati.

Finalmente i risultati del processo sono diffusi all'interno del gruppo e considerati come la pratica migliore o linea-guida. Il risultato ottenuto può essere usato come riferimento o benchmark per un successivo audit.

Il problema più frequente che origina con l'uso del metodo Delphi è l'elevato tempo necessario per compilare i questionari. Gli esperti devono essere molto interessati all'argomento. Il tempo impiegato a riempire i questionari, d'altro canto, deve considerarsi risparmiato nella partecipazione a incontri e riunioni sull'argomento. Il tempo può essere sensibilmente ridotto usando e-mail o fax. Tuttavia il metodo Delphi non è rapido, né semplice; richiede entusiasmo sia da parte degli organizzatori che degli esperti, ma i risultati possono essere soddisfacenti ed utili per entrambi.

4.3 Metodologia dell'Audit di compliance

Prima di impiegare risorse in una iniziativa di audit, è molto importante valutare con attenzione il contesto in cui il programma di audit andrà condotto. Alcuni aspetti sono di particolare importanza e devono essere tenuti nella dovuta considerazione per fare un uso efficiente delle risorse. Nicoll (1999) distingue sei componenti di un programma di audit, in gran parte interdipendenti, che devono essere programmati prima di dare corso al programma: obiettivi, scopo, copertura, approccio, risorse, organizzazione.

Il punto di partenza è la definizione degli obiettivi, cioè di cosa ci si attende dall'audit, quali risposte esso debba fornire. Il responsabile dell'audit deve sapere chi sono i principali destinatari del programma, e deve assicurarsi che i loro bisogni e necessità siano soddisfatti. In un programma di audit vi possono essere molteplici destinatari, con esigenze non sempre coincidenti; ad esempio gli interessi di un dirigente di stabilimento, che deve garantire l'adesione a normative e regolamenti di sicurezza, potranno essere del tutto diversi da quelli di un dirigente della compagnia, maggiormente preoccupato dello stato di salute complessivo dei dipendenti, delle possibili responsabilità civili e penali e della reputazione e immagine dell'azienda.

L'audit richiede un investimento economico significativo per un'organizzazione, sia in termini finanziari sia di impiego di risorse umane. Infatti, non bisogna considerare solo il costo associato alla costituzione del team di audit, ma anche che le operazioni di audit comportano l'impegno di personale che durante la procedura di auditing viene distolto dalle comuni attività produttive. Il responsabile della procedura di audit deve quindi avere cura di recuperare il più possibile l'investimento fatto sull'audit. Si può ottenere ciò precisando bene gli obiettivi, che, se possibile, dovrebbero includere, accanto a quello principale, anche obiettivi specifici dei dirigenti locali, fornendo così all'iniziativa un "valore aggiunto". Ad esempio, l'audit può essere utilizzato come momento formativo, in quanto costituisce una importante esperienza per coloro che partecipano all'iniziativa, ma può anche rappresentare un modo per trasferire competenze specifiche sulle strategie di "problem solving".

Un punto chiave è la definizione dello scopo o "focus" dell'audit. In primo

luogo, il mandato dell'azienda che sostiene l'iniziativa deve essere chiaro. Per esempio: si sta cercando di dare risposta ad un problema specifico, o si vuole una valutazione più ampia e generale del livello della salute dei lavoratori che operano nell'organizzazione? L'audit ha la funzione di aiutare i dirigenti a risolvere problematiche locali, o è un meccanismo per consentire all'azienda di verificare l'efficienza dei suoi dirigenti? I risultati resteranno all'interno dell'azienda, o dovranno essere divulgati all'esterno? Tutte queste questioni devono essere chiaramente stabilite prima dell'inizio dell'audit.

Lo scopo dell'audit può essere definito in funzione del suo contesto geografico, organizzativo, di estensione, funzionale, giurisdizionale. Per esempio, il contesto geografico rappresenta un elemento di criticità per aziende di grandi dimensioni, dislocate in più unità produttive insistenti su territori diversi. Le normative possono differire sostanzialmente da una regione all'altra, così come l'interpretazione (e l'applicazione) della norma potrebbe essere diversa in relazione alle caratteristiche e sensibilità degli organi di vigilanza. Il contesto organizzativo dovrà prendere in considerazione le unità operative, i dipartimenti e i servizi dell'azienda che debbono essere inclusi nell'audit. Dovrà essere definita l'estensione dell'audit, e chiarire, ad esempio, se esso si rivolga unicamente ad una determinata operazione o se esso si estenda a monte ai fornitori e a valle ai clienti. Sul piano funzionale l'audit può essere ampio, e comprendere tutti gli aspetti della medicina del lavoro, o limitato, mirato soltanto a specifici aspetti della prevenzione dei rischi professionali, come l'igiene industriale, o la sorveglianza sanitaria, i dispositivi di protezione individuale, ecc. E' appena il caso di osservare che gli audit specialistici sono di solito molto ristretti e si occupano a volte di una sola specifica tecnica di campionamento, o di una procedura diagnostica come l'audiometria o la spirometria, o delle modalità di tenuta dei libretti sanitari e di rischio dei lavoratori, ecc. Infine l'aspetto giurisdizionale deve precisare il contesto legislativo nel quale si collocano le attività oggetto di valutazione.

La copertura dell'audit definisce non solo l'elenco delle strutture aziendali coinvolte, ma anche la frequenza con cui le operazioni di audit dovranno essere ripetute. E' opportuno stabilire i criteri in base ai quali la scelta sarà effettuata (sorteggio, scelta sulla base di problemi evidenziati in osservazioni precedenti, ecc.). La frequenza delle successive operazioni di auditing verrà individuata in base ai risultati forniti dalla procedura di audit, o da altre considerazioni di politica aziendale. Si deve anche stabilire se l'audit avverrà in una data fissa e preordinata, o se è necessaria una indagine "a sorpresa" per assicurarsi che la procedura colga l'effettivo stato del processo da verificare.

Sotto il profilo organizzativo, la conduzione dell'audit può essere affidata a società del tutto indipendenti dall'azienda committente o dal servizio di medicina del lavoro; di solito si preferisce un diretto coinvolgimento dei servizi di medicina del lavoro nella gestione del processo di audit. Deve essere garantita in ogni caso l'indipendenza nella conduzione dell'audit. Allo scopo di evitare conflitti d'interesse che potrebbero minare le procedure di audit, lo specialista

responsabile dell'audit, nel caso sia interno all'azienda, non deve avere diretta responsabilità nelle operazioni direttamente sottoposte a valutazione.

Strettamente associato con il precedente è il problema di garantire risorse culturali adeguate per la conduzione dell'audit. Coloro che conducono gli audit devono avere una specifica qualificazione ed una sufficiente esperienza. I ruoli e le responsabilità dei membri della squadra di audit devono essere chiaramente definiti e comunicati a tutti coloro che sono coinvolti dalla procedura. La scelta di una équipe interna o esterna all'azienda, andrà attentamente valutata. Alcune aziende utilizzano esclusivamente specialisti esterni per garantire neutralità e credibilità alle osservazioni. Altre preferiscono costituire squadre di audit interne, che bilanciano lo svantaggio di una minore indipendenza con il vantaggio di una piena familiarità con operazioni, processi e organizzazione aziendale. L'uso di squadre interne può inoltre fornire la possibilità di confronti interni e scambi di esperienze tra diverse unità della stessa organizzazione. Possono essere impiegate anche squadre miste di esperti interni integrate da consulenti esterni, il che consente di godere dei vantaggi dei due tipi di impostazione. In quest'ultimo caso, particolare cura dovrà essere dedicata alla precisa individuazione dei ruoli di ciascun partecipante al processo di audit. Il numero delle persone impegnate nell'audit deve essere sufficiente, e deve essere previsto un budget adeguato per portare a termine l'iniziativa. E' necessario un forte impegno del management, non solo per garantire le risorse, ma per sostenere l'iniziativa e risolvere i problemi che dovessero emergere nel corso dello sviluppo dell'audit.

Anche la modalità di conduzione dell'audit dovrà essere prestabilita. L'approccio che sarà usato deve essere dettagliato in tutti i suoi aspetti: come sarà condotto l'audit, quali saranno le rilevazioni sul campo, come si garantirà qualità e consistenza dei dati raccolti, quali strumenti saranno usati come guida della procedura di audit. Le caratteristiche dei protocolli che saranno usati nell'audit devono essere chiaramente definite. E' opportuno che si mantenga l'omogeneità di tali protocolli, in modo da consentire il confronto trasversale o longitudinale delle varie procedure di audit. Bisognerà fornire anche informazioni sulle modalità di registrazione dei dati, e su come e a chi verranno divulgati, tenendo ben presente la necessità di garantirne la custodia. In particolare, dovrà esser affrontata la questione della gestione dei dati sensibili, che dovranno essere trattati con riservatezza (e garantendo la sicurezza dei sistemi informatici) ed esposti in forma anonima collettiva. Le eventuali previsioni di non adesione all'auditing (che comprometterebbero l'efficacia delle procedure) dovranno essere affrontate e risolte tempestivamente.

La stessa metodologia dell'audit dovrà essere periodicamente sottoposta a verifica e revisione, per assicurarne e possibilmente migliorarne l'efficienza.

Nicoll (1999) distingue alcune operazioni necessarie per la conduzione dell'audit, raggruppandole in tre fasi distinte: le attività preliminari (presite activities), quelle da condurre in sede (on-site activities), e quelle finali (postsite activities) (tab. 4.1).

Tabella 4.1 - Le tappe tipiche di un processo di auditing (da Nicoll, 1999, modif.)

ATTIVITA' PRELIMINARI

Fissare il calendario delle operazioni
Selezionare i membri delle squadre di audit
Raccogliere informazioni
Stendere il piano dell'audit

ATTIVITA' DA CONDURRE IN SEDE

1. Comprendere le attività condotte dagli operatori e il relativo sistema di sorveglianza sanitario
2. Sviluppare strategie di verifica
3. Raccogliere i dati dell'audit
4. Valutare i risultati
5. Riferire i risultati dell'indagine

ATTIVITA' FINALI

Preparare una serie di rapporti intermedi e rivederli insieme con persone selezionate
Preparare la relazione finale
Sviluppare piani di azione correttivi
Prevedere la revisione dell'operazione

L'approccio sistematico che è proprio delle metodologie di audit che è finalizzato a non tralasciare alcun aspetto delle attività da sottoporre a revisione, richiede la preliminare preparazione di protocolli che guidino la successiva raccolta di informazioni riducendo la variabilità dovuta all'operatore. I documenti che si utilizzano possono variare da semplici check-list a procedure più complesse definite in dettaglio. I protocolli di audit possono incentrarsi soltanto su aspetti normativi, oppure coinvolgere politiche aziendali o buone pratiche di comportamento unanimemente condivise. La conduzione di un audit può interferire pesantemente con le attività produttive; per tale ragione bisognerà definire protocolli completi ma quanto possibile semplici e chiari. Un protocollo di audit ben disegnato è sempre articolato in operazioni discrete (step-by-step) che definiscono ciascun aspetto delle operazioni da sottoporre a verifica e forniscono all'auditore una guida sull'evidenza da valutare. Indipendentemente dal livello di complessità del protocollo, esso non deve essere utilizzato come uno strumento rigido; la squadra di audit deve essere flessibile e pronta a modificare lo strumento e a modellarlo alle varie situazioni in base alle necessità ed al buon senso. Ciò potrebbe voler dire essere disponibili a eliminare parti inutili, ma anche ad aggiungere eventuali questioni di rilievo, in quanto nessun protocollo può esse-

re così esaustivo da comprendere tutte le questioni che abbiano rilievo e che non debbono essere tralasciate.

E' opportuno che tutti i componenti del gruppo di audit siano adeguatamente addestrati all'uso delle sezioni del protocollo, avendo cura di eseguire delle simulazioni prima di iniziare l'attività in sede. Prima della sua applicazione, il protocollo deve essere sottoposto ad una fase di revisione finale; ciascun membro della squadra di valutazione dovrà segnalare eventuali incomprensioni o difficoltà emerse nella fase di simulazione. Questo comportamento eviterà inutili perdite di tempo nella successiva raccolta dei dati e consentirà a ciascun componente della squadra di fornire suggerimenti utili al miglioramento del processo. Molte delle informazioni necessarie possono essere raccolte in anticipo; ciò permette di ridurre la perdita di tempo (che rappresenta un costo indiretto). Un esempio di dati che si possono raccogliere in questo modo è riportato nella tab. 4.2. Questo modello dovrebbe essere sottoposto ad una valutazione prima dell'inizio della raccolta dati.

Tab. 4.2 - Informazioni che possono essere raccolte preliminarmente rispetto allo svolgimento dell'audit vero e proprio

Struttura organizzativa dell'azienda
Piante dei locali
Descrizione del ciclo produttivo, delle singole operazioni e delle relative misure di sicurezza
Elenco delle materie prime, con relative quantità e schede di sicurezza
Statistiche degli infortuni, incidenti rilevanti
Documento di Valutazione dei Rischio
Eventuali recenti verbali o risultati di ispezioni e controlli
Eventuali disposizioni dell'organo di vigilanza
Procedure autorizzative eseguite e in corso
Procedure di verifica di sicurezza
Eventuali aziende appaltatrici
Verbali di sopralluoghi del Medico Competente
Piano sanitario e procedure del Servizio di Sorveglianza Sanitaria
Eventuali precedenti audit

Il conduttore dell'audit deve avere cura di premunirsi di tutte le norme relative alle attività da verificare, così come di eventuali riferimenti procedurali utili (linee guida, protocolli, raccomandazioni, ecc.). Il piano delle operazioni di audit (così come la logistica) deve essere preparato in anticipo e descritto in ogni singolo particolare, in modo da prevedere la disponibilità di personale ed i relativi costi.

L'attività di audit da condurre sul luogo di lavoro è classicamente distinta in cinque tappe (tab.4.3). Il primo atto è un incontro di apertura, che ha lo scopo di presentare le caratteristiche dell'intervento. Il meeting ha lo scopo di presentare la squadra di valutazione e di spiegare gli obiettivi che ci si propongono. Allo stesso tempo l'incontro fornirà alla squadra l'occasione di rendersi conto di eventuali particolari problematiche che dovessero emergere già in questa prima fase, di vagliare la sensibilità alle questioni trattate e il livello delle relazioni di lavoro nell'azienda. In questa prima fase si potranno fissare i primi incontri di audit, definire il tipo di documentazione cui la squadra di audit dovrà avere accesso e stabilire le questioni logistiche e organizzative di dettaglio. Si concorderanno quindi le modalità di trasmissione dei rapporti relativi ai dati ricavati dall'indagine, compresi gli incontri quotidiani e le relazioni intermedie.

Tab. 4.3 - Tappe delle attività di audit da condurre nel luogo di lavoro.

LIVELLO	ATTIVITÀ PRINCIPALI	RISULTATI
1. Comprendere il sistema di management	Incontro di apertura Sopralluogo Revisione della documentazione Iniziali interviste	Identificazione dei punti-chiave da revisionare Approfondita conoscenza dei sistemi locali
2. Valutare forza e debolezza dei controlli interni	Revisione delle informazioni raccolte al punto 1 Incontri del team di audit	Sviluppare strategie di verifica Eventuale riallocazione delle risorse di audit
3. Raccogliere evidenza	Sopralluoghi Interviste Esame di dati Verifiche	Analizzare i programmi Sviluppare evidenze di sostegno ai risultati Confermare lo stato di adesione
4. Valutare l'evidenza	Verificare i dati raccolti Verificare l'accuratezza dei risultati Analizzare o integrare i risultati raccolti da altri membri del team	Preparare una bozza di relazione Confermare l'accuratezza Identificare possibili cause
5. Relazione sui dati	Incontri giornalieri Incontro finale	Comunicazione rapida, chiara, consistente Comprendere i problemi dell'azienda Preparare un rapporto preliminare

A chiusura del meeting di apertura, di solito, si conduce un breve sopralluogo degli impianti di produzione, al solo scopo di orientare il team circa la disponibilità dell'azienda e a farsi un'idea del tipo di lavoro che vi si conduce. Non si

deve entrare in dettaglio in questa prima fase, anche se, naturalmente, eventuali problemi dovranno essere registrati per un successivo approfondimento.

Nella prima fase dell'audit si deve poter ottenere una chiara comprensione dei sistemi di gestione del personale dell'azienda e in particolare dell'approccio alla gestione della salute sul lavoro e dei suoi obblighi normativi. Anche in questo caso, non è necessario condurre subito una approfondita analisi dell'efficacia del servizio di medicina del lavoro; ciononostante, già in questa prima fase chi conduce l'audit deve capire in che modo l'azienda si pone nei confronti delle tematiche di salute e sicurezza, dei metodi usati dall'azienda per assicurarsi che vi sia adesione alle normative, del livello di comprensione dei propri obblighi, compiti e responsabilità relativi alla sicurezza da parte di dirigenti e manager, del tipo di iniziative svolte per informare i lavoratori sui problemi di salute occupazionale, e di come l'azienda gestisce il proprio programma di salute e sicurezza sul lavoro.

La seconda fase, valutazione delle informazioni, implica l'orientamento del team di audit alla selezione delle priorità di intervento che vanno assegnate alle situazioni ad alto rischio. Per stabilire le priorità, l'auditore deve valutare i punti di forza e di debolezza del programma sanitario, sviluppando quindi una strategia di verifica appropriata e giustificata. Le informazioni raccolte nell'audit derivano da giudizi degli esperti e/o da opinioni degli auditori circa i fattori di rischio presenti nell'azienda, i rischi per la salute ad essi collegati, le misure di prevenzione messe in atto e l'efficienza dei sistemi di controllo.

Il terzo passo, raccolta dell'evidenza, consiste nella verifica delle informazioni raccolte. In questa fase, ciascun auditore si deve assicurare che le informazioni oggetto della valutazione siano effettivamente rappresentative delle situazioni allo studio e siano sufficienti a verificare la compliance ai protocolli di riferimento.

Le tecniche che possono essere usate per verificare le informazioni sono le più varie. L'ispezione nei luoghi di lavoro e delle operazioni che vi si conducono, l'osservazione degli aspetti della gestione della salute sono il punto di partenza. Nell'osservazione dei luoghi di lavoro si terrà conto della necessità e della presenza di appropriata segnaletica di pericolo, lo stato e l'efficienza dei dispositivi di emergenza, degli impianti di aerazione, delle uscite di emergenza, ecc.

Molti aspetti concernenti le tematiche prevenzionistiche possono essere effettivamente verificati sulla base di verbali e rapporti. Da un approfondito esame di questi documenti e della loro qualità ci si farà un'idea dell'attenzione dedicata al sistema prevenzionistico nel senso della validità delle strategie di igiene industriale o dell'efficienza dei follow-up che segue alla denuncia di infortuni. La qualità e la completezza dei programmi di sorveglianza sanitaria potrà essere verificata ispezionando i servizi e la documentazione sanitaria, pur nel rispetto della riservatezza dei dati sensibili.

Date le dimensioni dei dati accumulati in un moderno servizio di medicina del lavoro e la complessità di molte aziende, potrà essere utile adottare in questa

fase una strategia di campionamento. Allo scopo potranno essere usate le usuali tecniche random (numeri casuali), ma data la finalità di ricercare le eventuali non-compliance, sarà del tutto lecito scegliere anche una strategia non-random, focalizzandosi su quelle situazioni che hanno maggior probabilità di rivelare una mancanza di adesione agli standard.

Le interviste individuali dei lavoratori possono fornire una gran quantità di informazioni. Il team di audit dovrà intervistare un insieme ampio ed eterogeneo di lavoratori, comprendente dirigenti, lavoratori e staff medico. Chi conduce l'audit dovrà possedere specifiche capacità comunicative e di ascolto; dovrà trattare tutti gli intervistati con il necessario rispetto e l'attenzione per le risposte fornite, focalizzandosi sulle risposte specifiche in relazione ai quesiti posti; dovrà altresì sforzarsi di risolvere eventuali ambiguità, contraddizioni o evasività, riformulando le domande critiche. L'ambiente in cui si svolgono le interviste deve essere più confortevole possibile, il tono disteso e l'intervista va introdotta da una conversazione di carattere generale. Si deve sempre illustrare chiaramente all'intervistato lo scopo e le finalità del colloquio e l'uso che si farà delle informazioni, poiché anche i lavoratori più esperti potrebbero non esserne al corrente. Nel caso vi siano frequenti interruzioni, ad esempio telefoniche, potrà essere utile riprogrammare l'incontro in un'occasione più propizia. Alla fine del colloquio, è buona norma fare un breve riassunto dei risultati raggiunti, così che l'intervistato possa completare le sue dichiarazioni e fornire eventuali indicazioni che ritenga utili.

La quarta fase è la valutazione dell'evidenza. Le informazioni raccolte vengono esaminate per assicurarsi che esse siano sufficienti per gli obiettivi dell'audit. E' molto importante che durante tutto il lavoro dell'audit i componenti della squadra di valutazione si tengano in frequente contatto tra loro, così da assicurare omogeneità, scambiare osservazioni ed idee.

Può accadere che nel corso dell'audit ci si renda conto che non tutto il lavoro può essere portato a termine nel tempo disponibile. Sarà allora preferibile contenere gli obiettivi dell'audit, magari evitando di verificare le attività a basso rischio, piuttosto che cercare di coprire l'intero protocollo in modo meno rigoroso. Nel caso in cui non si sia riusciti ad abbracciare tutti gli obiettivi dell'audit, si dovrà evitare di riportare i risultati di una evidenza incompleta come se essa fosse completa. Bisognerà dunque segnalare nel consuntivo gli aspetti del protocollo che non sono stati completati.

Il quinto passo consiste nel rapporto sui risultati. Per assicurare una conduzione regolare e efficace dell'audit, bisogna mantenere un dialogo costante con il personale dell'azienda, attraverso contatti sintetici alla fine di ciascun giorno di lavoro; ciò permetterà di tenere informato il management dei progressi della ricerca, evitando impreviste ed indesiderate sorprese alla fine del lavoro. La dirigenza potrà seguire il lavoro mentre prende forma, evitando che le informazioni raccolte possano essere male interpretate o che gli auditori prendano contatto con soggetti che non forniscono informazioni corrette.

In quanto attività di valutazione e di verifica, l'audit è generalmente un processo spiacevole per le operazioni che vi sono sottoposte. Il processo può essere reso più fluido e produttivo per tutti (auditori ed auditati) se viene condotto in modo trasparente, cooperativo, con una forte enfasi sulla necessità di aiutare l'azienda a migliorare le prestazioni, piuttosto che a ricercare gli errori.

Al termine dell'audit è previsto un incontro con i rappresentanti aziendali nel quale si espongono oralmente i risultati raggiunti. Tale incontro può essere molto imbarazzante, specie se condotto senza empatia. Nella natura degli audit, ciò che viene riportato consiste in deficienze o deviazioni dallo standard, da regolamenti, da leggi esistenti o politiche aziendali. E' molto importante che il leader dell'audit ed i suoi collaboratori siano ben preparati nelle modalità di esposizione dei risultati, e che tutti essi concordino pienamente sui risultati raggiunti e sulla loro interpretazione. Ciò è importante soprattutto quando i membri del team non hanno lavorato insieme in precedenza, o quando il team è composto da membri interni ed esterni all'azienda. Poche cose sono così dannose alla credibilità dell'audit come il dissenso tra i componenti del team nell'incontro finale. Un altro elemento importante è evitare la prolissa indicazione di lunghe liste di banali inadempienze, per focalizzare piuttosto sui punti sui quali si è raccolta una sufficiente evidenza. In alcuni casi, anche su esplicita richiesta dell'azienda, il team potrà soffermarsi nel meeting finale non solo sulle evidenze di non conformità, ma anche su taluni eventi degni di nota o esempi di buone pratiche che sono stati riscontrati nelle indagini. In alcuni casi può essere richiesto di preparare un rapporto scritto prima dell'esposizione verbale dei risultati.

In linea di massima il meeting finale deve essere visto come l'opportunità conclusiva per un confronto tra il personale ed il team, prima che sia preparato il rapporto scritto finale. Esso fornisce una ulteriore opportunità di valutare per l'ennesima volta i risultati raggiunti, e dà all'azienda la possibilità di verificare che gli auditori hanno effettivamente interpretato correttamente il contesto. Ogni eventuale discordanza nei fatti riportati dovrebbe essere segnalata, e si dovrebbe fare ogni sforzo per risolverla. Non è raro che il dissidio non sorga sulla correttezza dei risultati, ma sulle modalità di presentazione degli stessi. In questi casi, il leader dell'audit potrà scegliere una modalità di presentazione alternativa sulle quali convergano il gradimento dell'azienda e degli auditori.

E' buona norma ringraziare nell'incontro finale tutti coloro che hanno partecipato all'iniziativa e che la hanno sostenuta. Si forniranno informazioni anche sulle ulteriori attività che saranno svolte dal team di valutatori, come ad esempio la data dell'invio del rapporto scritto, o gli eventuali interventi di miglioramento, se il team ne è a conoscenza.

Tra le attività finali, da condurre fuori dal luogo di lavoro, si deve considerare l'archiviazione del materiale raccolto durante l'audit. Le note raccolte nelle interviste o nei sopralluoghi, che devono essere scritte con chiarezza e firmate

dagli esecutori, devono essere classificate, numerate e conservate. Il linguaggio che si usa nelle note deve essere prudente e fattuale, non ci devono essere commenti.

Il rapporto finale dell'audit deve essere redatto in modo chiaro e sintetico per rispondere adeguatamente allo scopo per il quale l'indagine è stata commissionata. Il rapporto deve essere preceduto da un breve riassunto sui risultati raggiunti (enfaticizzando, in modo particolare, gli aspetti di maggior rilievo, come ad esempio quelli che implicano responsabilità dell'azienda o dimostrano importanti scostamenti dagli standard). L'introduzione usualmente descrive gli obiettivi e lo scopo dell'audit, la metodologia impiegata, gli eventuali obiettivi che non fosse stato possibile raggiungere.

E' sempre bene separare le problematiche attinenti al mancato rispetto delle normative, da quelle relative alle politiche aziendali, agli standard o a procedure generalmente accettate. Non è necessario fornire indicazioni rispetto alle deviazioni riscontrate, in quanto in presenza di una legge, la sola raccomandazione logica sarebbe quella di applicarla. Tuttavia possono essere fornite indicazioni sulle modalità di adeguamento.

La redazione del rapporto finale deve avere uno stile asciutto ed essenziale, aderente ai fatti e non riflettere le opinioni dell'estensore. Qualunque affermazione deve essere sostenuta dall'evidenza, che deve essere citata ogni volta che sia possibile. Ad esempio, anziché fare una affermazione generica come "molti lavoratori non sono stati adeguatamente formati alle misure di primo soccorso", sarà opportuno fornire dati numerici, del tipo "il 30% dei lavoratori non ha seguito corsi di formazione...". Allo stesso modo vanno evitate affermazioni negative non sufficientemente verificate, come "l'azienda non ha provveduto...". E' preferibile una frase come. "non si è raccolta documentazione che l'azienda abbia provveduto...". Andranno del pari evitate le frasi accese e le espressioni colorite. Lo stile deve essere piano e la comprensione facile anche per chi abbia un livello di scolarizzazione modesto.

Da parte della dirigenza aziendale vi potrebbero essere delle preoccupazioni sulla circolazione del rapporto finale di un audit, soprattutto nei casi in cui l'indagine abbia messo in luce deficienze di rilevanza penale. Tali preoccupazioni, anche se valide, non sono una ragione sufficiente perché il datore di lavoro non faccia il possibile per fare il punto sullo stato della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. La responsabilità del datore di lavoro può essere rapidamente minimizzata con un serio impegno a ridurre i casi di non-compliance e a mettere in atto misure correttive. Infatti, una politica aziendale che utilizzi i risultati dell'audit per mettere immediatamente in moto processi di bonifica e recupero della compliance, fornirà la difesa più efficace per il datore di lavoro. E' tuttavia importante assicurarsi che i rapporti non abbiano una diffusione eccessiva; l'autore dell'audit deve lasciare al committente la decisione circa chi debba essere messo al corrente dei risultati; in alcuni casi, chi ha commissionato l'audit non corrisponde a chi è sottoposto alla verifica.

4.4 Metodologia delle valutazioni dei sistemi gestionali

Gli audit di compliance sono molto efficaci per mettere in luce deficienze nel sistema di sicurezza e salute sul lavoro di una azienda; esse, se sono ben condotti, possono fornire indicazioni sulle criticità del sistema, ma non permettono di identificare le cause dei deficit. Per colmare questa carenza vengono impiegati metodi di audit di “valutazione del sistema gestionale”. Essi nascono come strumenti per verificare il grado di adeguatezza del management rispetto ad uno scenario attuale o futuro. A differenza degli audit di compliance, che sono organizzati per verificare dal basso la adesione a criteri predefiniti segnalandone tutte le deviazioni, le valutazioni del sistema gestionale o “management audit” sono valutazioni a cascata, focalizzate sulla valutazione dei processi decisionali in un dipartimento o nell’intera azienda. Essi mirano a valutare la qualità del sistema, l’efficacia della messa in opera dei programmi di prevenzione e la adeguatezza delle risorse. Il loro punto focale è l’identificazione delle carenze che possono determinare un livello di rischio inaccettabile per l’organizzazione e le loro cause. L’elaborazione di raccomandazioni, che è opzionale nell’audit di compliance, diventa l’obiettivo principale di questo tipo di valutazione. La possibilità di successo di una organizzazione nel medio-lungo periodo infatti è strettamente legata a capacità e competenze espresse dal proprio management coerentemente ai propri obiettivi strategici. Pertanto, nell’ambito di questo intervento, una volta analizzato il quadro complessivo di riferimento (strategic business plan), verranno valutate: le capacità secondo le future dimensioni manageriali di successo; le competenze secondo il ruolo ed in funzione delle priorità competitive.

Il Management Audit è finalizzato a mettere a fuoco, analizzare, e valutare le caratteristiche del management aziendale e del suo grado di coerenza rispetto a strategie e cultura d’impresa. Esso costituisce un fondamentale strumento conoscitivo per la Direzione soprattutto in occasione di significativi mutamenti nella strategia; riorganizzazioni; processi di fusione; acquisizioni.

L’Intervento di Management Audit può riguardare tutta la fascia manageriale (es. primi e secondi livelli gerarchici) oppure i manager di una o più funzioni aziendali (es. produzione, amministrazione, commerciale ecc.). Per ogni manager viene generalmente effettuata una doppia intervista, a cura di due consulenti, e viene prodotto e presentato un quadro di sintesi dei risultati e le schede che riportano le informazioni quantitative e qualitative per ogni intervistato.

Nel suo insieme, l’intervento ha le seguenti finalità:

- organizzative, valutazione della corrispondenza tra organizzazione formale ed organizzazione reale;
- gestionali, valutazione degli sviluppi e diversificazioni di carriera e necessità di nuovi inserimenti dal mercato esterno;
- formative, individuazione delle necessità formative a sostegno di nuove strategie, a rinforzo del sistema premiante.

Le modalità dell'intervento sono tipicamente articolate in una serie di fasi, quali:

1. raccolta di informazioni sull'azienda (tipologia di business, dimensioni, organizzazione interna ecc.);
2. definizione della griglia di valutazione delle capacità;
3. comparazione tra "punti di forza" e "priorità competitive" (griglia di valutazione delle competenze);
4. individuazione dei fattori di competenza per ogni settore;
5. effettuazione delle doppie interviste;
6. stesura dei dati e degli schemi riassuntivi;
7. presentazione dei risultati finali.

Anche se vi sono numerose somiglianze tra i due tipi di audit di compliance e di management, le "valutazioni della gestione" seguono una metodologia piuttosto tipica, basata principalmente su giudizi professionali derivanti dall'esperienza. Essi sono articolati in un certo numero di moduli, che seguono il classico schema triadico "pianificare, fare, verificare". La metodologia utilizzata in questo modello dedica un tempo proporzionalmente molto maggiore che negli audit di compliance alla stesura del rapporto finale, che deve contenere raccomandazioni per eliminare le cause delle disfunzioni, mentre la verifica documentale ed i sopralluoghi hanno una importanza molto minore.

Le funzioni di un sistema di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, riguardante quindi la valutazione dei rischi; la programmazione di interventi che obbediscano a standard, linee guida ecc.; la messa in opera di misure di prevenzione e riduzione dei rischi, verifiche ambientali, individuali e della compliance individuale, di risposte alle condizioni di emergenza e urgenza e la prevenzione secondaria e terziaria in relazione all'esposizione pregressa; e infine, la revisione periodica della performance, presuppongono una sottostante opera di sostegno, archiviazione e gestione delle informazioni e loro distribuzione in un continuo processo formativo/informativo. Il valutatore deve prendere in considerazione non solo le richieste dal management, ma anche con quale chiarezza queste richieste siano trasmesse all'interno dell'organizzazione e a quale livello di realizzazione esse siano giunte.

Le cause di inadeguatezza dei sistemi gestionali possono essere numerose; tra le più frequenti abbiamo: mancanza di chiarezza nella politica aziendale, insufficiente partecipazione da parte del management alle problematiche di salute e sicurezza; mancanza di efficace delega/ responsabilità dei manager; inadeguata organizzazione del servizio di prevenzione e protezione dai rischi e/o di sorveglianza sanitaria; confusione dei ruoli e delle responsabilità; inadeguatezza delle risorse economiche, umane o delle competenze e attrezzature; inefficienza dei programmi di formazione; scarsa accessibilità delle procedure; mancata verifica periodica delle prestazioni per l'adozione delle indispensabili misure correttive.

Poiché la metodica di valutazione è soggettiva e basata sull'esperienza del valutatore, è necessario testare queste opinioni attraverso una accurata ed estesa

richiesta di informazioni ai rappresentanti ad ogni livello gestionale. Per limitare la variabilità soggettiva del valutatore, sono comunemente usate scale a punti non parametriche che vincolano il giudizio all'interno di una serie di valori prefissati.

La relazione finale delle valutazioni deve contenere soluzioni di pratica realizzabilità riferite a problemi concreti. Deve essere chiaro che le raccomandazioni identificano problemi nel sistema e non responsabilità di un manager; devono essere espresse schematicamente come azioni da effettuare e che possono essere efficacemente delegate o commissionate in relazione ai problemi dell'organizzazione. Particolare enfasi deve essere posta sui benefici che la messa in opera delle azioni potrà produrre.

BIBLIOGRAFIA

- Giliberto J. Prende quota l'eco-patente. Il Sole 24 ore, 2 giugno 2003, Dossier, pag. 4.
- Nicoll PG. Auditing risk assessment and management. In: Sadhra SS, Rampal KG (Eds) Occupational Health. Risk Assessment and Management. Blackwell Science Ltd, Oxford, 1999, pag. 315-343.