



***Linee guida e buone pratiche
per la Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro nelle Imprese
e per l'Autovalutazione della sua efficacia***

***Giovanni Bertorelli, Massimo Tronci
Associazione Premio Qualità Italia (APQI)***

La gestione per la salute e sicurezza sul lavoro

Le attività per la salute e sicurezza sul lavoro richiedono un approccio sistematico, quantitativo e oggettivo, tanto nella fase di progettazione, quanto in quella di esercizio e di gestione. Ciò porta a considerare i confini di quella che può ormai essere considerata una disciplina a tutti gli effetti, la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, il cui campo di applicazione, anche alla luce delle nuove norme di legge e dei dati statistici sugli infortuni, è destinato ad ampliarsi considerevolmente, andando al di là delle attività produttive caratterizzate da rischi particolari e/o rilevanti, ove già rappresenta un'area di attività consolidata.

Ciò appare particolarmente vero nel nostro Paese, nel quale l'attività imprenditoriale di piccola e media dimensione ed artigiana, come è ben noto, è particolarmente sviluppata mentre, come nel resto del mondo industrializzato, si assiste ad un notevole sviluppo delle attività di servizio a fronte di quelle industriali classiche (trasformazione, costruzione, assemblaggio, etc.), generalmente considerate più rischiose.

Le informazioni statistiche relative all'andamento delle attività produttive, al numero di occupati e al numero di infortuni che si verificano risultano significative ai fini delle considerazioni che si fanno: a fronte di una produzione interna stagnante e di un decremento nel numero di occupati, si osserva, infatti, come il numero di infortuni, complessivamente, pur diminuendo continua ad essere di entità tale da rappresentare ancora oggi "un'emergenza da gestire".

Le conseguenze di questi, sia sul piano fisico, sia sul piano economico, spingono inevitabilmente a cercare soluzioni caratterizzate da un approccio metodologicamente corretto e sostenibile nelle differenti situazioni che si possono presentare. Lo sviluppo di una disciplina che non si limiti a descrivere gli elementi antinfortunistici e le situazioni tipiche in cui questi possono trovare applicazione, bensì fornisca gli strumenti concettuali e i criteri per affrontare in termini obiettivi i problemi antinfortunistici appare senz'altro auspicabile.

In particolare, i confini della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro dovrebbero estendersi avendo presenti tanto le principali fasi della vita di un sistema produttivo (progettazione, esercizio, conservazione), quanto le principali categorie di attività, e quindi di lavoratori, in esso riconoscibili (attività esecutive, attività operative, ovvero di controllo dell'esecuzione, attività gestionali), in modo da assicurare la soddisfazione dei requisiti di sicurezza cui dovrebbe conformarsi ciascuno di essi.

Nelle fasi di progettazione appaiono particolarmente rilevanti le attività di analisi dei rischi, di pianificazione degli interventi di adeguamento e di coordinamento delle attività lavorative in situazioni in cui queste appaiono particolarmente mutevoli e dinamiche (come, ad esempio, nei cantieri mobili e temporanei). Nelle fasi di esercizio dei sistemi produttivi, tenuto conto del carattere complesso e trasversale della sicurezza, la standardizzazione delle attività ispirata ai principi del miglioramento continuo e del coinvolgimento di tutte le parti interessate appare un obiettivo senz'altro raccomandabile, eventualmente in forme opportunamente semplificate quando ci si riferisca a realtà produttive non particolarmente complesse. La fase di conservazione del sistema produttivo, infine, ovvero di attuazione delle azioni di manutenzione, appare quella a cui oggi sembra probabilmente più necessario prestare attenzione, se non altro per la pressoché totale assenza di regole e prassi consolidate in questo settore, in passato relativamente trascurato malgrado la pericolosità che lo caratterizza.

La considerazione contestuale delle tre dimensioni tipiche della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro porta, infine, a considerare la complessità quale chiave interpretativa dei problemi che si presentano nei due mondi tecnico-economici nei quali la sicurezza ha ragione d'essere: quello delle strutture ed infrastrutture civili e quello delle organizzazioni industriali. In assenza di questo denominatore culturale comune, si ritiene che ben difficilmente i criteri e le metodologie della sicurezza potrebbero trovare agevole trasferimento fra i due mondi citati, salvaguardando, com'è naturale, gli aspetti specifici a carattere operativo-esecutivo che si presentano nella conduzione degli impianti come pure nella gestione delle infrastrutture civili e degli immobili.

L'approccio più appropriato che infatti sembra imporsi nell'interpretazione delle problematiche relative alla attuazione della sicurezza, ottimizzata anche sotto il profilo degli aspetti economici, è quello che dà rilievo ai due aspetti speculari, quello della gestione della sicurezza dei sistemi complessi e quello della gestione della complessità che si prospetta nell'affrontare i problemi tipici della sicurezza.

La gestione per la salute e sicurezza sul lavoro a, in definitiva, si propone come un insieme di prassi e metodologie che offrono strumenti comuni, validi tanto nel campo della ingegneria civile, quanto in quello della ingegneria industriale. Di ciò si cerca di dare una prospettiva convincente nel seguito, trattando i temi della progettazione della sicurezza e della sua gestione, con riferimento a casi applicativi appartenenti ai due ambiti cui si è fatto riferimento

Il tema della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro si pone come la logica conseguenza del percorso finora compiuto, orientato alla individuazione di criteri e metodologie, per quanto possibile obiettivi, per l'impostazione e la garanzia nel tempo di condizioni di sicurezza adeguate nelle organizzazioni produttive.

L'emanazione - già da qualche anno - di standard internazionali sul tema della gestione per la sicurezza, oltre che l'orientamento assunto dal Legislatore a proposito delle attività industriali particolarmente pericolose, fanno sì che il tema della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro goda oggi di una certa popolarità, anche se ancora lontana da quella di cui godono i ben più diffusi sistemi di gestione per la qualità e i sistemi di gestione per l'ambiente.

Le logiche su cui si fonda l'impostazione di tali sistemi gestionali sono in realtà molto vicine, tanto da indurre sempre più di frequente a parlare di sistemi di gestione integrati. La prima considerazione che si fa è relativa alla applicabilità effettiva di un sistema gestionale per la sicurezza in una organizzazione produttiva qualsivoglia. E' a tutti noto, infatti, che l'impostazione suggerita dal D.Lgs. 81/2008 per l'attuazione delle condizioni di sicurezza è fortemente orientata alla definizione di una appropriata organizzazione e di un sistema di gestione, piuttosto che alla prescrizione di circostanze specifiche da rispettare.

Tuttavia, la diffusione delle logiche gestionali appare ancor oggi limitata, in particolare con riguardo al tema della salute e sicurezza, anche nelle aziende che già sono dotate di un sistema di gestione per la qualità e/o ambientale.

La spiegazione di ciò è probabilmente legata al carattere cogente che la Sicurezza riveste, oltre che all'orientamento ancora prevalente che porta spesso gli imprenditori a considerare come *stakeholders* solamente quelli esterni dell'azienda e non, anche, gli stessi lavoratori. Un'ulteriore spiegazione è forse riconducibile alla resistenza spontanea offerta alla eventualità di conformare i processi della propria azienda ai requisiti della gestione per la salute e sicurezza fissati nella normativa internazionale, che possono apparire talvolta eccessivi, in special modo per piccole realtà produttive. Al riguardo, non si può non tornare a sottolineare come l'effettiva aderenza alle

prescrizioni del D.Lgs. 81/2008 comporta la predisposizione di un sistema di gestione per la sicurezza efficace ed efficiente se vuole essere riconosciuto a tutti gli effetti come asset reale dell'impresa.

Il modello di riferimento per la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro

Al fine di assicurare la necessaria base di conoscenza necessaria per una corretta gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, il Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (FSSL) definisce un percorso sperimentale per la messa a punto di una metodologia utilizzabile dalle organizzazioni per la definizione dei punti di forza e delle aree di debolezza in tema di gestione per la salute e sicurezza allo scopo di consentire azioni di miglioramento e sviluppo sulla base di risultati di analisi delle reali situazioni effettuate a fronte di modelli di consistenza e valenza sia sul piano scientifico che di riconoscimento e adozione internazionale.

La metodologia fa riferimento ad un modello di Total Safety Management (TSM) mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del Total Quality Management (TQM) e in particolare a:

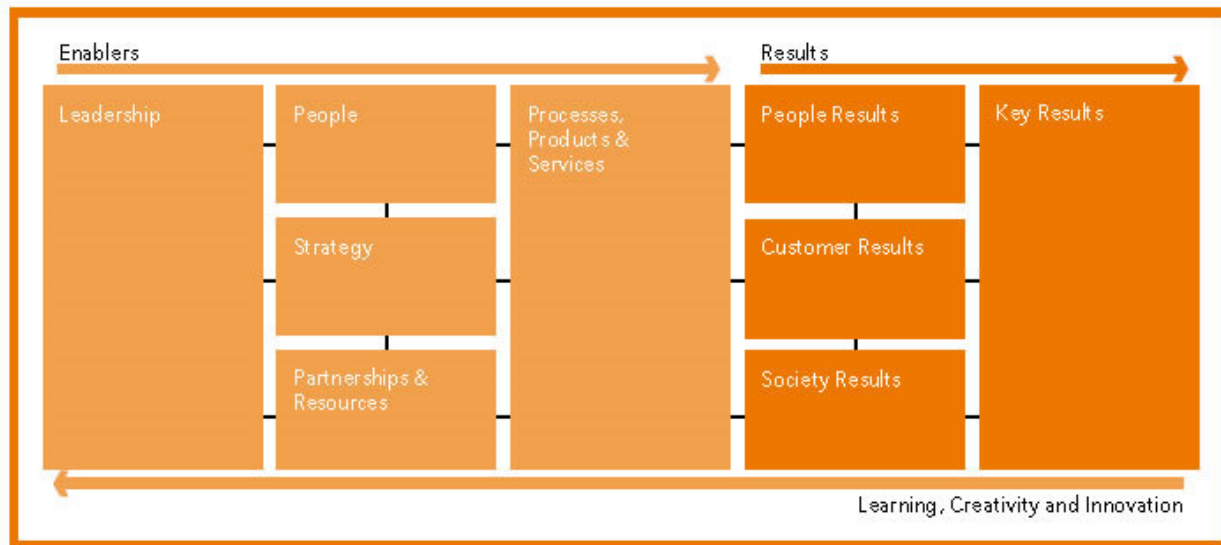
- Modello di Eccellenza dell'European Foundation for Quality Management (EFQM);
- Modello per la valutazione dell'Innovazione sviluppato su base Modello EFQM dall'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) di concerto con l'AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità) e il Consorzio Quinn (Consorzio dell'Università di Pisa per la Qualità e l'Innovazione per la gestione del Premio Innovazione di Confindustria organizzato in collaborazione con APQI).

Tutti questi modelli si basano su un approccio di gestione per processi che bene si applica ad attività complesse e di prevalente contenuto immateriale (come la gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro) che, per loro natura, richiedono, per la molteplicità delle interfacce e degli attori coinvolti, soprattutto un approccio di pianificazione preventiva ovvero di "progettazione" soprattutto degli aspetti di carattere gestionale più di quelli tecnici o tecnologici, sia a livello di definizione delle strategie, delle politiche e dell'organizzazione che, a livello operativo, delle azioni di governo.

L'approccio necessario ad affrontare un sistema complesso come quello proprio della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro deve essere integrato, ovvero di sistema, innovativo a 360 gradi sia a livello di tutti i processi classici della singola impresa o operatore, sia a livello di sistema, garantendone il "controllo" o governo sia in fase di predisposizioni e pianificazione delle azioni per lo sviluppo (progettazione) che di gestione, monitoraggio e miglioramento continuo dell'intero sistema.

In questo ambito il Modello EFQM per l'Eccellenza propone un quadro di riferimento concettuale non prescrittivo, ma strutturato in modo tale da coprire in maniera esaustiva tutte le aree di *governance* di un'organizzazione o di un sistema. Il Modello si fonda su nove criteri, cinque dei quali classificati come "fattori" e quattro come "risultati"; i fattori prendono in considerazione le attività che occorre mettere in atto per conseguire i risultati di un'attività d'impresa, mentre i risultati ciò che si consegue con quelle attività. Esiste un rapporto causa-effetto che considera i risultati come l'effetto dei fattori cosiddetti abilitanti perché pensati, progettati a livello degli elementi costituenti il sistema organizzativo per conseguire tali risultati; i risultati hanno per loro natura un proprio valore intrinseco fondamentale ma sono importanti soprattutto perché validano le azioni di

pianificazione definite a livello di sistema e consentono di monitorare e migliorare in continuazione le scelte fatte.



A ogni criterio, articolato a sua volta in sottocriteri ed esempi di riferimento, è attribuito un peso relativo che, attraverso un evoluto sistema di valutazione quantitativa, consente di effettuare un'autovalutazione delle prestazioni organizzative con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro e un posizionamento delle organizzazioni in termini di maturità sia in termini di avanzamento del proprio percorso di miglioramento, sia in termini di *benchmarking* tra organizzazioni..

Il Modello costituisce di fatto di uno strumento di autovalutazione finalizzato ad individuare azioni di miglioramento rispetto ai propri obiettivi, a fronte di un modello di carattere universale e in confronto con gli altri. L'approccio ben si addice ad un'applicazione alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro perché riconosce la pluralità degli approcci di perseguimento dell'eccellenza e consente di operare liberamente la scelta dell'approccio ritenuto più funzionale al miglioramento della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro in base alla storia e alle peculiarità che li caratterizzano. Si tratta, dunque, di un potente strumento di autodiagnosi e di progettazione della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro con cui ogni realtà può individuare i propri punti di forza e di debolezza attraverso l'"autovalutazione" e tarare i propri strumenti gestionali, assicurando un fondamento razionale ai piani strategici di miglioramento.

Il modello è inoltre in grado di acquisire e integrare agevolmente iniziative già intraprese con altri strumenti, percorsi o modelli, come ad esempio la norma OHSAS 18001, la ISO 14001, la ISO 45001 o altri standard e normative specifiche per le imprese. L'utilizzazione di queste norme, soprattutto se integrata con il Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro, permette di rappresentare sinteticamente lo stato dell'arte nel campo della gestione organizzativa per la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro che viene sistematicamente rivisto e aggiornato sulla base delle "migliori prassi" sperimentate in migliaia di organizzazioni europee ed extraeuropee, garantendone così un'impostazione dinamica e la continua sintonia con le più aggiornate teorie di management.

Il Modello EFQM rappresenta oggi il punto di riferimento più evoluto per il mondo per le organizzazioni che si orientano all'eccellenza sia sul piano del modello di business, sia sulle scelte di *governance*; il modello viene utilizzato come base per il Premio Europeo per la Qualità (EQA European Quality Award), istituito nel 1991 per stimolare la competitività delle imprese europee. Il Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro è simile, nella sua struttura e dinamica, al Modello EFQM per l'Eccellenza. Ne differisce rispetto al contenuto, giacché prende specificamente in considerazione un singolo aspetto del sistema di management: la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro. Il Modello è stato appositamente sviluppato dall'APQI per il Premio Imprese per la Sicurezza di Confindustria.

Il Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro è stato sviluppato secondo una struttura coerente ed integrabile con il Modello EFQM per l'Eccellenza; il Modello propone pertanto un quadro di riferimento concettuale non prescrittivo, ma strutturato in modo tale da coprire in maniera esaustiva tutte le aree di *governance* dell'innovazione.

Il Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro si fonda su nove criteri, cinque dei quali classificati come "fattori per la salute e sicurezza sul lavoro" e quattro come "risultati per la salute e sicurezza sul lavoro".

A ogni criterio, articolato a sua volta in sottocriteri e esempi di riferimento; particolare attenzione è riposta alle seguenti tematiche:

- Leadership e strategie per la salute e sicurezza sul lavoro;
- Risorse, tecnologie e processi per la salute e sicurezza sul lavoro;
- Gestione Totale per la salute e sicurezza sul lavoro;
- Risultati in termini di salute e sicurezza sul lavoro.

I Fattori Abilitanti per la salute e sicurezza sul lavoro

I criteri 1-5 del Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro riguardano i fattori abilitanti di un'organizzazione che operano come leve per il conseguimento dei Risultati per la salute e sicurezza sul lavoro. Questi si traducono in ciò che l'organizzazione fa e nell'approccio adottato per raggiungere i risultati desiderati; i fattori sono:

Leadership: modalità in cui i leader definiscono una politica per la salute e sicurezza sul lavoro dell'organizzazione e ne promuovono la realizzazione; come elaborano i valori necessari al successo duraturo della politica per la salute e sicurezza sul lavoro dell'organizzazione e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; come assicurano il proprio coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro dell'organizzazione.

Politiche e strategie: modalità in cui l'organizzazione realizza la propria mission e attraverso una strategia per la salute e sicurezza sul lavoro focalizzata sulle esigenze degli stakeholder e sull'analisi del contesto, con il supporto di politiche, programmi, piani, obiettivi e processi adeguati al fine di conseguire i risultati attesi.

Gestione del personale: modo in cui l'organizzazione gestisce e sviluppa le competenze per la salute e sicurezza sul lavoro del proprio personale e ne consente la manifestazione del pieno potenziale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso; come pianifica tali attività

coerentemente con le proprie politiche e strategie e a sostegno dell'efficace operatività dei propri processi per la salute e sicurezza sul lavoro.

Partnership e risorse: modalità in cui l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie partnership esterne per la salute e sicurezza sul lavoro e le proprie risorse interne (risorse finanziarie, asset immobiliari e impiantistici, tecnologie e attrezzature, conoscenze, informazioni e sistemi informativi) per assicurare l'efficacia dei processi.

Processi: modo in cui l'organizzazione progetta, gestisce e migliora i propri processi e le attività per la salute e sicurezza sul lavoro a sostegno delle politiche e delle strategie e al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder.

1. La Leadership e la salute e sicurezza sul lavoro

Sono di seguito indicati esempi di buone pratiche attraverso le quali i leader promuovono e favoriscono in prima persona il Total Safety Management (TSM) nell'organizzazione

1.1 I leader promuovono il TSM e una cultura per la salute e la sicurezza sul lavoro a tutti i livelli dell'organizzazione e si comportano come modelli di ruolo.

Evidenziare come, ad esempio, i leader:

- hanno incluso i concetti della salute e della sicurezza nelle politiche e nei valori dell'organizzazione e ne fissano i principi di supporto;
- promuovono e sostengono la definizione di una politica e la diffusione di una cultura della salute e sicurezza e del *risk management* e agiscono come modelli di integrità, responsabilità sociale, comportamento etico, sia all'interno che all'esterno;
- promuovono una cultura che stimoli la generazione e lo sviluppo di nuove idee e di nuovi modi di pensare per incoraggiare l'innovazione lo sviluppo organizzativo per la sicurezza (per esempio, esigenze future, feedback sulle procedure, sui macchinari e dispositivi di protezione, sui dispositivi per la protezione individuale, ecc.);
- promuovono fra il personale la consapevolezza dei vantaggi che l'organizzazione e il personale stesso possono trarre da una corretta gestione della salute e sicurezza;
- incoraggiano le interrelazioni e dello scambio di idee e conoscenze come base della gestione della sicurezza e la diffusione di *good practice* come stimolo e punto di riferimento;
- creano e promuovono opportunità per sviluppare innovazioni a favore della salute e sicurezza, incoraggiano la formulazione di nuove idee per la salute e la sicurezza e si rendono disponibili in termini di tempo e risorse per esplorare e valutare idee innovative;
- promuovono l'identificazione e l'utilizzazione delle tecnologie emergenti a supporto della sicurezza;

1.2 I leader sono coinvolti in prima persona nel definire, monitorare, riesaminare e migliorare il sistema di gestione dell'organizzazione per la salute e sicurezza unitamente ad appropriati modi di lavorare a favore della sicurezza

Evidenziare come, ad esempio, i leader:

- si assicurano che siano definite appropriate politiche e strategie per la sicurezza e che queste siano integrate nelle politiche e strategie dell'organizzazione;
- definisce l'approccio complessivo alla salute e sicurezza, i modelli di riferimento (organizzativi, gestionali e comportamentali), la struttura organizzativa e gli altri fattori chiave per il presente e il futuro della salute e sicurezza nell'organizzazione;
- si assicurano che la struttura dell'organizzazione consenta la realizzazione delle politiche, delle strategie e dei piani per la sicurezza e garantiscono che tutte le funzioni e le unità operative si impegnino nel gestire la sicurezza;
- si assicurano che sia sviluppato un adeguato sistema complessivo per la pianificazione e gestione per la salute e sicurezza;
- si assicurano che sia sviluppato un chiaro sistema di misura delle prestazioni per la sicurezza integrato nel sistema di management;
- adottano decisioni sulla base di informazioni sulla sicurezza affidabili, basate sui fatti e utilizzano tutte le conoscenze disponibili per analizzare le prestazioni attuali e previste relativamente alla sicurezza;
- definiscono e utilizzano criteri chiari per il miglioramento della sicurezza e la valutazione dei relativi risultati;
- definiscono chiari meccanismi di riesame del processo di gestione per la sicurezza usando un insieme equilibrato di risultati per riesaminare i progressi compiuti nell'ambito della salute e sicurezza, rendendo possibile una buona visibilità delle priorità di breve e lungo termine per gli stakeholder
- si ispirano a criteri di trasparenza e responsabilità in merito alla salute e sicurezza nei confronti della società e degli altri stakeholder, promuovono e sostengono il superamento proattivo del mero rispetto degli obblighi di legge e ottengono elevati livelli di fiducia da parte degli stakeholder assicurando che vengano identificati e opportunamente gestiti i rischi che possono presentarsi in tutti i processi.

1.3 I leader interagiscono con gli stakeholder esterni per identificare opportunità e promuovere la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro

Evidenziare come, ad esempio, i leader:

- conoscono le diverse categorie di stakeholder esterni (con particolare attenzione a fornitori, appaltatori, ecc.) e sviluppano approcci per capire, anticipare e soddisfare le diverse aspettative relative a salute e sicurezza;
- identificano partnership strategiche e operative per la salute e sicurezza basate su esigenze organizzative e strategiche e sulla complementarità delle capacità distintive;
- stabiliscono approcci per coinvolgere i partner, i clienti e la società nello scambio di conoscenza e nella generazione di idee e innovazioni per la salute e sicurezza (per esempio, esigenze future, feedback sulle procedure, sui macchinari e dispositivi di protezione, sui dispositivi per la protezione individuale, ecc.);
- usano l'innovazione per la salute e la sicurezza per migliorare l'immagine aziendale, attrarre nuovi clienti, partner e talenti;
- garantiscono trasparenza in termini di *accountability* dei risultati relativi alla salute e sicurezza nei confronti degli stakeholder chiave, inclusi gli organismi di controllo, in linea con le loro aspettative;

- partecipano attivamente a organizzazioni professionali, convegni e seminari finalizzati alla promozione e al sostegno della cultura della sicurezza;
- attribuiscono premi e riconoscimenti ai partner legati alla salute e sicurezza.

1.4 I leader lavorano fianco a fianco con il personale per identificare opportunità e promuovere la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro

Evidenziare come, ad esempio, i leader:

- ispirano il personale e creano una cultura di coinvolgimento, appartenenza, delega, miglioramento e responsabilizzazione per la salute e sicurezza;
- assicurano l'informazione e la formazione ai responsabili della gestione per la sicurezza e a tutto il personale;
- si assicurano che il proprio personale agisca con correttezza e adotti i più elevati standard di comportamento etico e "sicuro";
- sostengono il personale in tutta l'organizzazione per la realizzazione dei piani e il raggiungimento degli obiettivi per la salute e sicurezza dando appropriato tempestivo riconoscimento ai loro sforzi;
- motivano il personale nei confronti della salute e sicurezza come motore di crescita sostenibile dell'organizzazione, di occupazione e di sostenibilità ambientale e sociale;
- promuovono e incoraggiano le iniziative a favore delle pari opportunità e della diversità in termini di salute e sicurezza (ad esempio attraverso l'attenzione alle problematiche del lavoro femminile, dei lavoratori extracomunitari con scarsa conoscenza della lingua italiana, ecc.).

1.5 I leader assicurano che l'organizzazione sia flessibile e in grado di gestire con efficacia il cambiamento per la salute e sicurezza sul lavoro

Evidenziare come, ad esempio, i leader:

- comprendono i fattori interni ed esterni che portano al cambiamento organizzativo per la salute e sicurezza;
- riesaminano, adattano e correggono, quando necessario, la "rotta" della propria organizzazione con riferimento ai temi della salute e sicurezza;
- mettono a disposizione risorse per il conseguimento degli obiettivi per la salute e sicurezza sia a breve che a lungo termine pur guadagnando e mantenendo, finché possibile, posizioni di competitività;
- si dimostrano capaci di prendere decisioni appropriate e tempestive, basate sulle informazioni disponibili, su precedenti esperienze, sull'analisi degli incidenti e dei quasi-incidenti, sulla consapevolezza dell'impatto delle proprie decisioni;
- coinvolgono e ricercano l'impegno da parte di tutti gli stakeholder rilevanti per la gestione del cambiamento a favore della salute e sicurezza;

2. Le Politiche e Strategie per la salute e sicurezza sul lavoro

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'azienda esplora, individua, seleziona nuove opportunità e idee e pianifica azioni strategiche e operative per la salute e sicurezza, definendone le priorità ed integrandole nelle strategie complessive dell'organizzazione

2.1 La strategia per la salute e sicurezza sul lavoro si basa sulla capacità dell'organizzazione di esplorare e individuare, su base continuativa, nuove opportunità, nuovi modelli organizzativi, nuovi processi, nuove tecnologie e nuovi obiettivi

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- individua fonti di conoscenze e informazioni esterne per la gestione per la salute e sicurezza e raccoglie le esigenze e le aspettative dei suoi stakeholder come input per lo sviluppo e il riesame delle strategie e delle politiche di supporto per la salute e sicurezza con una costante e vigile attenzione ad ogni cambiamento;
- definisce scenari per indagare le opportunità di sviluppo per la gestione per la salute e sicurezza individuando tendenze e idee emergenti dentro e fuori il proprio settore merceologico anche attraverso lo sviluppo e l'utilizzo del *benchmarking*;
- monitora, tiene aggiornate, comprende e anticipa le conseguenze di breve e di lungo termine dei cambiamenti nei requisiti importanti di natura politica, legale e, in genere, cogente;
- mantiene contatti continuativi e raccoglie di idee presso la comunità scientifica (università, centri di ricerca, enti di riferimento come Inail, Istituto Superiore di Sanità, ecc. comunità di esperti,...) per individuare opportunità relative a salute e sicurezza;
- pone costante attenzione agli sviluppi tecnologici per la salute e sicurezza;
- ricerca idee innovative per la salute e sicurezza presso i partner, le reti di contatti, i clienti e i fornitori più avanzati.

2.2 La strategia per la salute e sicurezza sul lavoro si basa sulla capacità dell'organizzazione di conoscere e comprendere le prestazioni e le capacità interne

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- analizza i trend delle prestazioni interne e delle competenze distintive relativi a salute e sicurezza per comprendere le capacità attuali e potenziali dell'organizzazione;
- analizza dati e informazioni riguardanti la capacità e le competenze distintive di partner attuali e potenziali per acquisire nuovo know-how per la salute e sicurezza e ampliare le proprie capacità di ricerca e il portafoglio di idee, progetti e realizzazioni per la sicurezza;
- analizza dati e informazioni per determinare l'impatto delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli di business sulla salute e sicurezza;
- confronta la propria prestazione con riferimenti appropriati per comprendere i propri punti di forza e le aree di miglioramento.

2.3 L'organizzazione definisce, riesamina e aggiorna la politica e le strategie per la salute e sicurezza sul lavoro, definisce una struttura organizzativa e un sistema di management coerenti con la politica per la salute e sicurezza

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- definisce la tolleranza del rischio dell'organizzazione, individua, analizza e valuta i rischi per la salute e sicurezza connessi alle strategie e alla operatività aziendale e assume decisioni strategiche conseguenti;
- definisce, riesamina e aggiorna una chiara politica per la salute e sicurezza e relative strategie;
- definisce l'approccio complessivo alla salute e sicurezza, i modelli di riferimento (organizzativi, gestionali e comportamentali), la struttura organizzativa e gli altri fattori chiave per il presente e il futuro della salute e sicurezza nell'organizzazione;
- definisce gli obiettivi strategici per la salute e sicurezza, identifica e comprende i risultati chiave necessari a raggiungere gli obiettivi fissati;
- definisce le politiche e gli indirizzi per la salute e sicurezza e bilancia le esigenze di interventi di breve e lungo termine;
- pianifica le risorse per la sicurezza (umane, tecnologiche, di conoscenza, finanziarie, ecc.) anche per far fronte ad opportunità e progetti imprevisti;
- allinea le strategie per la sicurezza con il ciclo di vita di macchinari e impianti e servizi esistenti e assume decisioni sui tempi di attuazione;
- identifica e adatta le opportunità di innovazione per la sicurezza in ogni area della realtà aziendale.

2.4 L'organizzazione comunica le strategie per la salute e la sicurezza sul lavoro, le attua attraverso piani e programmi coerenti con le strategie dell'azienda, le monitora e le riesamina

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- riesamina e tiene costantemente aggiornata l'analisi e la valutazione dei rischi e considera le opportunità;
- definisce e attua piani/programmi per la salute e la sicurezza coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e allineati alla valutazione dei rischi e alla valorizzazione delle opportunità;
- definisce e mette a punto un insieme di processi rivolti all'attuazione della strategia per la salute e sicurezza integrato nei processi aziendali;
- definisce un sistema di misurazione e controllo e un set di indicatori per la salute e la sicurezza;
- definisce obiettivi misurabili per la salute e sicurezza sulla base dei dati e delle informazioni sulle prestazioni interne e al confronto con quelle di altre organizzazioni;
- allinea gli obiettivi individuali e di gruppo per la salute e sicurezza agli obiettivi strategici dell'organizzazione e si assicura che il personale sia messo in grado di assicurare il proprio contributo;
- comunica la politica, le strategie, gli obiettivi, i piani e i programmi affinché ciascun responsabile e ciascuna unità di personale abbia la giusta informazione relativamente ai compiti assegnati;
- riesamina la politica e le strategie per la salute e la sicurezza, la rete dei processi e i risultati generati delle iniziative per la salute e la sicurezza.

3. Il Personale e la salute e sicurezza sul lavoro

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto della sicurezza e crea un ambiente che incoraggia la sicurezza

3.1 L'organizzazione sviluppa approcci e iniziative per lo sviluppo delle risorse umane a supporto della salute e sicurezza sul lavoro

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- sviluppa il piano delle risorse umane in maniera coerente con le necessità della gestione per la salute e sicurezza;
- gestisce le assunzioni e le riallocazioni del personale anche a supporto della salute e sicurezza tenendo in debita considerazione attitudini, conoscenze e capacità specifiche soprattutto per le figure riconosciute nell'ambito della gestione per la salute e sicurezza: Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), Medico Competente (MC), Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS/RLST), Preposti;
- sviluppa percorsi di crescita per il personale coinvolto nel processo di gestione per la salute e sicurezza;
- attua un sistema di premi e riconoscimenti a singoli e team per le idee innovative e per i risultati conseguiti nella gestione per la salute e sicurezza.

3.2 Il personale è formato per contribuire attivamente alla salute e sicurezza sul lavoro

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- definisce una "dimensione salute e sicurezza" come parte integrante del set di conoscenze e competenze individuali individuando e classificando le conoscenze e competenze professionali del personale in tema di salute e sicurezza;
- mappa le attitudini, conoscenze e competenze del personale e identifica i fabbisogni relativi in termini di salute e sicurezza;
- elabora e attua piani di informazione, formazione e sviluppo delle conoscenze individuali e di gruppo in termini di salute e sicurezza;
- verifica che qualsiasi persona che esegue, per l'organizzazione stessa o per conto di essa, delle attività lavorative abbia acquisito la competenza necessaria mediante appropriata istruzione, addestramento e/o esperienza correlate con i rischi per la salute e sicurezza.

3.3 I ruoli, le responsabilità e gli obiettivi individuali e di gruppo sono assegnati coerentemente con gli obiettivi di salute e sicurezza sul lavoro dell'organizzazione

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- definisce ruoli, compiti e responsabilità, deleghe delle funzioni per facilitare l'attuazione del sistema di gestione per la salute e sicurezza;

- sviluppa iniziative per far sì che il personale abbia coscienza del contributo di ognuno alla salute e sicurezza, promuove l'assunzione di responsabilità e l'adozione di comportamenti proattivi con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza;
- assegna obiettivi individuali e di team relativi ai piani e programmi per la salute e sicurezza e valuta le relative prestazioni;
- si assicura che il personale disponga delle risorse e delle condizioni per operare al meglio per il conseguimento degli obiettivi fissati per la salute e sicurezza;
- incoraggia e sostiene singoli e team, anche informali, per la generazione di idee innovative per la salute e sicurezza;
- incoraggia la partecipazione a comunità scientifiche e professionali per la salute e sicurezza;
- crea un ambiente che incoraggia la sicurezza anche attraverso un sistema di riconoscimenti.

3.4 Comunicazione, partecipazione e consultazione

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- ha stabilito, attua e garantisce, ai fini della gestione per la salute e sicurezza, la comunicazione interna tra i vari livelli e funzioni dell'organizzazione, la comunicazione con i fornitori ed i visitatori del luogo di lavoro;
- verifica che i lavoratori siano informati in merito alle disposizioni relative alla loro partecipazione, incluso chi è il loro rappresentante in materia di salute e sicurezza;
- assicura la partecipazione del personale mediante: il loro coinvolgimento per l'identificazione del pericolo, la valutazione del rischio, e la definizione dei controlli; l'appropriato coinvolgimento nel, l'analisi degli incidenti; il coinvolgimento nello sviluppo e nel riesame della politica e degli obiettivi per la salute e sicurezza;
- assicura la consultazione del personale dove ci sono cambiamenti che coinvolgono la salute e sicurezza sul lavoro e la rappresentanza in materia di salute e sicurezza;
- riceve, documenta e risponde a comunicazioni rilevanti ai fini della salute e sicurezza provenienti dalle parti interessate esterne;
- consulta in maniera proattiva, laddove appropriato, le parti interessate in merito alle interferenze per la salute e sicurezza;

4. Partnership e risorse per la salute e sicurezza sul lavoro

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate alla sicurezza, finanzia la sicurezza, gestisce le tecnologie per la sicurezza, le risorse informative e le conoscenze per la sicurezza, mantenendo una costante attenzione alle tematiche ambientali collegate

4.1 L'organizzazione instaura e gestisce partnership per la salute e sicurezza sul lavoro con particolare riferimento alla gestione dei fornitori e al controllo dei *contractor*

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- individua le opportunità strategiche di partnership innovative in linea con le politiche e strategie per la salute e sicurezza;
- stabilisce rapporti di partnership attraverso collaborazioni, convenzioni, alleanze, consorzi, spin-off, esternalizzazioni in grado di creare valore aggiunto nelle aree delle tecnologie e dei processi per la salute e sicurezza;
- collabora con università, centri di ricerca e comunità di esperti sui temi della salute e sicurezza; 4
- genera e promuove (grazie alle sinergie di partnership, supportate anche dallo sviluppo delle moderne tecnologie digitali) idee creative e innovative sulla salute e sicurezza in grado di migliorare i processi di integrazione dell'organizzazione con i propri partner, fornitori, contractor, clienti, Pubblica Amministrazione;
- opera come soggetto a responsabilità sociale, instaurando rapporti di partnership con tutti gli stakeholder interessati, al fine di assicurare uno sviluppo sostenibile nel tempo;
- valuta i risultati delle partnership.

4.2 La salute e sicurezza sul lavoro viene finanziata

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- pianifica e utilizza le risorse finanziarie per sostenere la salute e sicurezza come parte integrante del ciclo di pianificazione;
- allinea sistematicamente i meccanismi di investimento con gli obiettivi di salute e sicurezza dell'organizzazione e mette a disposizione delle risorse finanziarie in modo tempestivo, per finanziare interventi significativi non previsti dal ciclo di pianificazione;
- crea una rete di partnership finanziarie (banche, società di venture capital, enti pubblici, nazionali ed internazionali, altri partner finanziari) orientata al sostegno dei progetti per la salute e sicurezza;
- accede a opportunità di finanziamento pubblico o di altri enti per supportare iniziative e progetti per la salute e sicurezza;
- misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti per la salute e sicurezza;
- valuta i risultati dei programmi e degli investimenti nel campo della salute e sicurezza, attraverso meccanismi e parametri definiti che ne misurano l'efficacia/ritorno (non solo sulla salute e sicurezza, ma anche in area ambientale, sociale, etc.).

4.3 Gli asset immobiliari e tecnologici vengono gestiti coerentemente con gli obiettivi per la salute e sicurezza sul lavoro

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- sceglie, acquisisce e/o progetta, adegua gli asset utilizzando le competenze disponibili (RSPP, ecc.) e sulla base di specifiche tecniche che integrano i requisiti di *safe design* e *di safe management*

- gestisce gli *asset* acquisendo tutte le informazioni utili ai fini della gestione per la salute e sicurezza in termini di: conformità alla normativa vigente in termini di progettazione, presenza delle certificazioni e autorizzazioni necessarie all'esercizio dell'attività, prestazioni della gestione della manutenzione;
- sviluppa una gestione della manutenzione sistematica, orientata alla prevenzione in funzione della salute e sicurezza oltre che all'allungamento della vita utile di macchinari e impianti.

4.4 Le tecnologie per la salute e sicurezza sul lavoro vengono acquisite e gestite

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- individua, valuta e acquisisce le tecnologie, le attrezzature, i dispositivi di protezione (individuali e collettivi) e i sistemi ICT per la salute e sicurezza, alternativi ed emergenti, in funzione delle proprie politiche e strategie per la salute e sicurezza e del loro impatto sulla *compliance* normativa, sull'ambiente e sulla società in cui opera;
- gestisce la gamma delle tecnologie e dei dispositivi di protezione (individuali e collettivi) per la salute e sicurezza utilizzati e sostituisce quelli *non compliant* sul piano normativo e/o obsoleti, con riferimento sia ai processi interni che esterni;
- utilizza i sistemi ICT aziendali per supportare la gestione degli aspetti di salute e sicurezza in modo integrato in tutti i processi e le decisioni strategiche e operative sia internamente, sia esternamente nelle relazioni con i clienti, i fornitori, i *contractor* e i partner;
- promuove l'innovazione a 360° per la salute e sicurezza (nel campo della cultura aziendale, dei processi, dell'organizzazione, della informatizzazione).

4.5 Le risorse informative e le conoscenze per la salute e sicurezza sul lavoro vengono gestite

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- raccoglie, valuta l'affidabilità, organizza e gestisce le informazioni e le conoscenze per la salute e sicurezza in modo da supportare la propria politica e strategia;
- assicura che le informazioni relative a salute e sicurezza siano prontamente disponibili per il personale e tutti gli stakeholder interessati;
- utilizza le risorse informative, le conoscenze e le innovazioni organizzative al fine di integrare la catena di fornitura, i processi aziendali, anticipare le evoluzioni normative e le domande dei committenti sul piano della salute e sicurezza;
- utilizza le moderne tecnologie dell'informazione e comunicazione a beneficio della diffusione delle informazioni e conoscenze relative alla salute e sicurezza in tutti i propri siti produttivi e all'interno dei processi.

5. I Processi per la salute e sicurezza sul lavoro

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'azienda progetta e gestisce il processo di gestione per la sicurezza, favorisce la generazione di nuove idee relativamente allo sviluppo di nuovi processi e servizi, definisce la struttura organizzativa appropriata per la gestione della sicurezza e dei relativi progetti di innovazione e miglioramento della sicurezza

5.1 I processi per la salute e sicurezza sul lavoro vengono progettati e gestiti

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- definisce, documenta e attua un sistema di gestione e audit per la salute e sicurezza che presenta un approccio completo e sistematico, in cui la gestione dei rischi, finalizzata alla prevenzione e protezione, copre tutti i processi e le aree aziendali, è applicato in tutti i siti produttivi dell'organizzazione, soddisfa tutti i requisiti normativi applicabili;
- progetta e gestisce i processi e le attività per la salute e sicurezza con chiara definizione delle fasi, dei ruoli e delle responsabilità;
- ricerca, identifica e adotta metodi e tecniche efficaci per la progettazione, gestione e miglioramento dei processi e delle attività per la salute e sicurezza;
- ha definito un processo per la valutazione e gestione dei rischi per la salute e sicurezza basato su metodologie riconosciute, affidabili e, laddove possibile, validate scientificamente, standardizzato e integrato nella pianificazione, partecipato dal personale e orientato al miglioramento continuo;
- analizza nel processo di valutazione dei rischi: le attività di routine e non, le attività di tutto il personale che ha accesso sui luoghi di lavoro (inclusi, fornitori, *contractor* e visitatori); tutti i siti produttivi e tutte le aree; tutto il personale (in funzione di provenienze, capacità e altri fattori di tipo umano); tutti i pericoli (di origine interna ed esterna); le infrastrutture, gli impianti e le tecnologie; le modifiche (temporanee e permanenti) al sistema di gestione e il loro impatto sulle attività; le prescrizioni legislative; la progettazione di aree di lavoro, processi, impianti, equipaggiamenti, macchinari, organizzazione del lavoro, procedure;
- attiva misure dei processi e delle attività per la salute e sicurezza e fissa indicatori e obiettivi di performance allineati al sistema degli obiettivi di business. Gli obiettivi sono periodicamente riesaminati e aggiornati in funzione dei risultati raggiunti e con riferimento alle migliori esperienze di altre organizzazioni;
- definisce modalità strutturate per trattare le non conformità, per mitigare le conseguenze per la salute e sicurezza e per impedirne il ripetersi;
- identifica e gestisce, anche attraverso il coinvolgimento del personale, le opportunità di miglioramento continuo e/o di cambiamento radicale dei processi e delle attività per la salute e sicurezza, attraverso l'analisi dei risultati di performance, unitamente a informazioni ricavate dalle attività di apprendimento interno ed esterno (*benchmarking*);
- si avvale delle indagini conoscitive e delle altre forme di raccolta strutturata di dati, unitamente alle informazioni generate dal contatto quotidiano con il personale, i clienti, con i *contractor* per determinare e migliorare i livelli di percezione e prestazione relativi ai processi, alle attività e ai risultati per la salute e sicurezza.

5.2 La salute e la sicurezza sul lavoro nelle attività operative viene gestita

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- ha identificato le attività operative (processi, attività, mansioni, correlate con gli specifici ambienti di lavoro) connesse ai pericoli che sono stati identificati e per le quali devono essere applicate le misure di controllo previste nella valutazione dei rischi;
- ha pianificato le precedenti attività operative, affinché esse avvengano in condizioni controllate, mediante controlli operativi sulle attività, sui materiali e sui servizi acquistati, sui visitatori;
- verifica che i documenti rilevanti per la gestione per la salute e sicurezza siano tenuti sotto controllo;
- svolge le attività operative per la salute e sicurezza conformemente a quanto previsto dal sistema di gestione e nel pieno rispetto della normativa vigente;
- tratta le non conformità, valuta la necessità di azioni correttive per mitigare le conseguenze per la salute e sicurezza e per impedirne il ripetersi, valuta la necessità di azioni tese a prevenire le non-conformità e attuare le azioni appropriate identificate per impedirne il verificarsi;
- comunica efficacemente al personale le informazioni rilevanti ai fini del rispetto della normativa cogente e dei requisiti fissati a tutte le persone che lavorano per l'organizzazione o per conto di essa;
- definisce i meccanismi per risolvere specifici problemi di interfaccia sia al proprio interno sia nei rapporti con i *partner/contractor* ai fini della gestione efficace dei processi e delle attività per la salute e sicurezza;
- prevede l'individuazione di tutte le potenziali emergenze nell'ambito del processo di valutazione del rischio e attiva le misure di controllo più opportune. Simula periodicamente i piani di emergenza, li testa e i risultati delle esercitazioni sono utilizzati per migliorare sistematicamente le procedure e riesaminare la valutazione dei rischi anche con riferimento alle migliori esperienze di altre organizzazioni;

5.3 La gestione per la salute e sicurezza sul lavoro viene sistematicamente monitorata

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- utilizza il sistema di monitoraggio e audit definito nell'ambito del sistema di gestione per la salute e sicurezza per tenere sotto controllo l'attuazione del sistema in tutte le aree dell'organizzazione con adeguati livelli di priorità in funzione dei differenti stati di vulnerabilità delle stesse;
- monitora le prestazioni relative alla salute e sicurezza nelle attività operative;
- analizza tutte le tipologie di infortuni, incidenti, quasi-incidenti e non conformità;
- monitora le performance di fornitori e *contractor* nelle varie fasi di gestione del contratto e i risultati del controllo sono utilizzati per la revisione dei contratti;
- monitora il programma di miglioramento per la salute e sicurezza;
- pianifica, in termini di risorse e attività, gli audit in maniera sistematica e dinamica per coprire tutte le aree con riferimento all'analisi di rischio, agli obiettivi definiti e agli esiti del monitoraggio;
- monitora l'attuazione del programma di audit;
- predisporre un sistema di reporting per fornire alla leadership informazioni utili al riesame e al miglioramento del sistema di gestione per la salute e sicurezza.

5.4 La gestione per la salute e sicurezza sul lavoro viene sistematicamente riesaminata e migliorata con il contributo del personale, dei *contractor* e dei *partner*

Evidenziare come, ad esempio, l'organizzazione:

- pianifica e gestisce il riesame del sistema di gestione per la salute e sicurezza in maniera sistematica;
- si assicura che gli elementi alla base del riesame comprendano informazioni e risultati relativi a: livello di conformità alle disposizioni cogenti; prestazioni del sistema di gestione per la salute e sicurezza; analisi di infortuni, incidenti, quasi-incidenti e non conformità; grado di raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi; cambiamenti degli scenari di riferimento interni ed esterni; audit interni, partecipazione e consultazione dei lavoratori;
- determina le carenze del sistema di gestione per la salute e sicurezza o di altri fattori che possono causare o contribuire al verificarsi di incidenti;
- si assicura che, a valle del riesame, vengano adottate decisioni coerenti con l'impegno della leadership e dell'organizzazione per il miglioramento continuo e che comprendono tutte le decisioni e le azioni relative a possibili modifiche correlate con: la politica per la salute e sicurezza e gli obiettivi relativi; le prestazioni del sistema di gestione per la salute e sicurezza; le risorse necessarie; gli altri elementi del sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro;
- utilizza i risultati dell'analisi di infortuni, incidenti, quasi-incidenti e non conformità per definire la necessità di azioni correttive, l'opportunità di azioni preventive e di miglioramento al fine di guidare la definizione di nuove priorità e obiettivi per la gestione per la salute e sicurezza anche con riferimento alle migliori esperienze di altre organizzazioni;
- prevede, prima della loro attuazione, il riesame sia delle azioni correttive, sia di quelle preventive definite, per garantire che siano congruenti con la valutazione dei rischi effettuata se del caso prevedendone l'aggiornamento;
- estende il meccanismo di riesame a tutti gli approcci e processi per la salute e sicurezza.

I Risultati per la salute e sicurezza sul lavoro

Con il termine Risultati ci si riferisce a ciò che l'organizzazione effettivamente ottiene in termini di soddisfacimento di domande e bisogni dei diversi *stakeholder* e di raggiungimento dei propri obiettivi in termini di salute e sicurezza sul lavoro. Questo concetto si esplica nei quattro Criteri relativi ai Risultati, laddove l'organizzazione prende in considerazione i risultati di riferimento per ciascuno degli *stakeholder* chiave (esterni ed interni).

La correlazione con gli *stakeholder* riporta al processo di elaborazione delle politiche e strategie (Criterio "Politiche e Strategie"), nell'ambito del quale, l'organizzazione definisce i Risultati cui mira facendo riferimento alle esigenze degli *stakeholder* e ad altre misure di performance quali elementi di riferimento nell'elaborazione delle politiche e delle strategie. Le politiche e le strategie vengono elaborate bilanciando le esigenze dei vari *stakeholder* e vengono poi attuate al fine di conseguire i risultati attesi.

Tali risultati comprendono la *performance* dell'organizzazione (a livello sia finanziario sia operativo) e le percezioni degli *stakeholder*. Le percezioni rappresentano che cosa i clienti/utenti, il personale, la società pensano dell'organizzazione attraverso il feedback diretto da parte di uno *stakeholder* (per esempio, le risposte dei dipendenti a un'indagine interna); le prestazioni misurano quanto l'organizzazione sta ottenendo rispetto agli obiettivi che si è data (*output*) e ai traguardi che si è prefissata in termini di impatti da realizzare (*outcome*).

I risultati attesi possono essere opportunamente misurati attraverso:

- *Lagging Indicator*;
- *Leading Indicator*.

I *Lagging Indicator* mostrano il risultato finale di un'azione, di solito un certo tempo dopo la sua conclusione. La redditività è un *Lagging Indicator* del fatturato e delle spese. Anche le misure della percezione sono considerate *Lagging Indicator*, a causa della loro evidente posteriorità.

I *Leading Indicator*, talvolta indicati anche come *Driving Indicator*, sono normalmente soggetti a misurazioni più frequenti rispetto ai *Lagging Indicator*. Costituiscono il risultato di un processo di misurazione condotto dall'organizzazione e interamente sotto il suo controllo (per esempio, la misura del tempo di ciclo di un processo). I *Leading Indicator* sono fattori di previsione di un risultato futuro dotati di un certo grado di affidabilità. Ad esempio, la soddisfazione del personale, benché sia un *Lagging Indicator* del morale dei dipendenti, è normalmente considerata un *Leading Indicator* della soddisfazione dei clienti.

Le misure dei risultati rilevate periodicamente dall'organizzazione dovrebbero essere:

- rilevanti in termini di correlazione con le esigenze e le aspettative degli *stakeholder* più significativi e con le politiche e strategie dell'organizzazione;
- aggiornate, affidabili e precisi con i dovuti riferimenti alla ripetibilità delle misure e alla qualità e certificabilità dei dati;
- segmentate per offrire la possibilità di analizzare, con il giusto livello di approfondimento, aspetti generali e problematiche specifiche delle differenti aree dell'organizzazione o dei differenti processi sviluppati e/o servizi erogati.

Nelle organizzazioni eccellenti i risultati presentano **trend** positivi e/o performance buone nel tempo, gli **obiettivi** sono adeguati in termini di rappresentatività (e raggiunti o superati rispetto ai target definiti). Le performance vengono **confrontate** con quelle di altre organizzazioni e reggono bene il confronto, in particolare rispetto ai leader di settore o alle organizzazioni di classe mondiale. Il **rapporto di causa-effetto** fra gli approcci adottati e i risultati conseguiti appare con tutta evidenza.

6. I risultati della salute e sicurezza sul lavoro relativi ai clienti

Sono indicati nel seguito esempi di risultati attraverso cui l'azienda può dimostrare che sta ottenendo prestazioni di rilievo nella gestione operativa per la salute e sicurezza e che la gestione per la salute e sicurezza soddisfa i propri dipendenti.

Si tratta di percezioni da parte dei “clienti della salute e sicurezza” e prestazioni verso i “clienti della salute e sicurezza” dell'organizzazione in termini di gestione per la salute e sicurezza. In tal senso i “clienti della salute e sicurezza” possono essere identificati:

- nel personale che, con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza, va identificato, a tutti gli effetti, come il “cliente” dell'organizzazione;
- nei clienti dell'organizzazione (in particolare aziende di servizio) le cui attività si svolgono in aree di proprietà/pertinenza dei clienti stessi determinando in maniera immediata e diretta le condizioni di salute e sicurezza.

6.1 Misure della percezione

Si tratta di percezioni da parte dei “clienti della salute e sicurezza” dell'organizzazione in termini di gestione per la salute e sicurezza. Possono essere ottenute da varie fonti comprese indagini, *focus group*, interviste e valutazioni strutturate.

Queste percezioni dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia, dal punto di vista del “cliente”, dello sviluppo e dell'attuazione della strategia verso il “cliente”, delle politiche e dei relativi processi di supporto dell'organizzazione verso il “cliente”.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- reputazione e immagine complessiva dell'organizzazione per la gestione per la salute e sicurezza dei dipendenti;
- grado di soddisfazione complessiva dei dipendenti relativamente alla gestione per la salute e sicurezza nell'organizzazione;
- grado di soddisfazione dei dipendenti relativamente alla capacità di migliorare la gestione per la salute e sicurezza;
- grado di soddisfazione del personale relativamente alla capacità dell'organizzazione di coinvolgere e supportare i dipendenti nelle iniziative per la salute e sicurezza;
- grado di soddisfazione del personale relativamente all'efficacia della comunicazione con i dipendenti sui temi di salute e sicurezza, anche tramite l'utilizzo di sistemi avanzati di ICT;
- grado di soddisfazione del personale relativamente alla dotazione e all'utilizzo di dispositivi di protezione individuali;

- grado di soddisfazione del personale relativamente alla pianificazione e gestione delle visite mediche ad opera del Medico Competente;
- reputazione e immagine complessiva dell'organizzazione per la gestione per la salute e sicurezza dei clienti;
- valore della gestione per la salute e sicurezza per i clienti.

6.2 Indicatori di performance

Si tratta di misure interne usate dall'organizzazione per monitorare, analizzare, comprendere, prevedere e migliorare le prestazioni del dell'organizzazione nella gestione per la salute e sicurezza e per prevedere l'impatto sulle percezioni dei "clienti della salute e sicurezza".

Questi indicatori dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia e dell'efficienza dello sviluppo e dell'attuazione della strategia dell'organizzazione verso i "clienti della salute e sicurezza", nonché delle relative strategie e processi di supporto.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- risultati di prestazione della gestione per la salute e sicurezza (sia con riferimento alle attività svolte dal personale dipendente sia a quelle svolte da personale esterno) quali ad esempio:
 - numero, frequenza e gravità degli infortuni;
 - numero, tipologia e conseguenze di casi di malattie professionali;
 - numero, frequenza e gravità degli incidenti senza infortuni;
 - numero, frequenza e gravità degli quasi incidenti;
 - numero, frequenza e gravità degli incendi;
 - numero e gravità degli sversamenti e delle fughe di sostanze pericolose;
 - numero, frequenza e gravità delle non conformità,
- misura dell'efficacia dei processi connessi con la gestione per la salute e sicurezza attraverso l'uso di appropriati KPI (*Key Performance Indicator*);
- percentuale dei progetti per la salute e sicurezza che hanno avuto esito positivo;
- grado di integrazione dei processi aziendali per la salute e sicurezza con quelli di fornitori e contractor anche attraverso l'utilizzo di sistemi ICT;
- indicatori di performance dei fornitori, dei *contractor* e dei *partner* per la salute e sicurezza;
- innovazione tecnica e tecnologica nella progettazione, sviluppo e utilizzo di mezzi e sistemi di protezione;
- innovazione nella messa in sicurezza di macchinari e impianti;
- innovazione nella manutenzione di macchinari e impianti;
- utilizzazione di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i dipendenti sui temi di salute e sicurezza.
- numero di progetti e iniziative di miglioramento per la salute e sicurezza (interni ed esterni);
- risultati significativi in termini di miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro in azienda ottenuti per mezzo di interventi attuati a seguito di protocolli/ convenzioni/partnership con enti, università, associazioni, ecc. competenti in materia di prevenzione e protezione dai rischi;



- performance dei servizi al cliente, rapporti e assistenza in tema di gestione per la salute e sicurezza (performance nell'ambito di *vendor rating* effettuati dai clienti con riferimento all'area della gestione per la salute e la sicurezza, ecc.);
- apprezzamenti e reclami in tema di gestione per la salute e sicurezza;
- riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo della gestione per la salute e la sicurezza.

7. I Risultati per la salute e sicurezza sul lavoro relativi al personale

Sono indicati nel seguito esempi di risultati attraverso cui l'azienda può dimostrare quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce alla gestione per la salute e sicurezza

7.1 Misure della percezione

Si tratta di percezioni del personale nei riguardi dell'organizzazione. Possono essere ottenute da varie fonti comprese indagini, *focus group*, interviste e valutazioni strutturate.

Queste percezioni dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia, dal punto di vista del personale, dello sviluppo e dell'attuazione della strategia, delle politiche e dei relativi processi di supporto dell'organizzazione verso il personale.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- orgoglio di appartenenza e livello di realizzazione personale;
- leadership e gestione;
- definizione degli obiettivi, gestione delle competenze e prestazioni;
- competenze, formazione e sviluppo di carriera (grado di soddisfazione sul riconoscimento delle competenze e delle prestazioni relative alla salute e sicurezza; grado di soddisfazione sui percorsi di crescita del personale coinvolto nel processo di gestione per la salute e sicurezza);
- efficacia della comunicazione, del coinvolgimento, della partecipazione;
- condizioni di lavoro.

7.2 Indicatori di performance

Si tratta di misure interne usate dall'organizzazione per monitorare, analizzare, comprendere, prevedere e migliorare le prestazioni del personale dell'organizzazione nella gestione per la salute e sicurezza e per prevedere l'impatto sulle percezioni.

Questi indicatori dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia e dell'efficienza dello sviluppo e dell'attuazione della strategia dell'organizzazione verso il personale, nonché delle relative strategie e processi di supporto.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- coinvolgimento e impegno (numero di persone coinvolte in attività di miglioramento della gestione per la salute e sicurezza; partecipazione a progetti e iniziative di miglioramento per la salute e sicurezza sia interni che esterni; suggerimenti e proposte di miglioramento per la salute e sicurezza avanzate dai dipendenti);
- definizione degli obiettivi, gestione delle competenze e delle prestazioni e sviluppo della carriera (livello di competenze per la salute e sicurezza; numero di persone impiegate con compiti specifici in materia di salute e sicurezza e percentuale sul totale; acquisizione di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari in tema di salute e sicurezza);
- prestazioni della leadership;
- informazione e formazione (livello di informazione del personale sui temi di salute e sicurezza; formazione per lo sviluppo di competenze e/o l'acquisizione di conoscenze a favore della salute e sicurezza; iniziative



per favorire l'utilizzazione di sistemi ICT per la salute e sicurezza; iniziative per favorire l'attenzione alle tematiche di sicurezza per la collettività e ambientali);

- comunicazione interna;
- riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative per la salute e sicurezza;
- partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale) sui temi della salute e sicurezza.

8. I Risultati per la salute e sicurezza sul lavoro relativi alla collettività

Sono indicati nel seguito esempi di risultati attraverso cui l'azienda può dimostrare che, attraverso la gestione per la salute e sicurezza, contribuisce alla sicurezza della collettività e al miglioramento dell'ambiente

8.1 Misure della percezione

Si tratta di percezioni della collettività nei riguardi dell'organizzazione. Possono essere ottenute da varie fonti tra le quali: indagini, rapporti, articoli della stampa, incontri pubblici, organizzazioni non governative, rappresentanti pubblici e organizzazioni governative.

Le percezioni dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia, dal punto di vista della collettività, dello sviluppo e dell'attuazione delle strategie, delle politiche e dei processi dell'organizzazione che possono avere impatti sulla collettività in termini di salute e sicurezza.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- immagine e reputazione con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza;
- impatto sociale della gestione per la salute e sicurezza;
- impatto delle attività lavorative sulla salute e sicurezza delle persone che vivono e lavorano fuori dal perimetro dei siti produttivi dell'organizzazione;
- riconoscimenti ottenuti dalla comunità per iniziative innovative per la sicurezza della collettività e per l'ambiente e presenza sui mezzi di comunicazione.

8.2 Misure della prestazione

Si tratta di misure interne usate dall'organizzazione per monitorare, analizzare, comprendere, prevedere e migliorare le prestazioni che possono avere impatti sulla collettività in termini di salute e sicurezza condizionandone le relative percezioni.

Gli indicatori utilizzati dovrebbero consentire una chiara e immediata comprensione dell'efficacia e dell'efficienza degli approcci adottati per gestire la responsabilità sociale e ambientale collegata alla gestione per la salute e sicurezza dell'organizzazione.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- grado di proattività rispetto alla conformità a leggi e regolamenti sulla salute e sicurezza che tutelano la collettività (Direttiva Seveso, ecc.);
- riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (acqua, materie prime,...) per attività relative alla gestione per la salute e sicurezza (prevenzione incendi, ecc.);
- scelta di materiali per la sicurezza caratterizzati da basso impatto ambientale;
- riduzione scarti e riciclo nella manutenzione;
- scelta di mezzi di trasporto per la distribuzione caratterizzati da elevati standard di sicurezza attiva e passiva e da prestazioni con basso impatto ambientale;
- ottimizzazione della logistica esterna al fine di ridurre probabilità di accadimento e gli effetti degli incidenti stradali
- iniziative per diffondere informazioni e le conoscenze utili ad innescare, all'interno e all'esterno,



- attività innovative e creative per la sicurezza della collettività e per l'ambiente;
- coinvolgimento su iniziative per la sicurezza della collettività e per l'ambiente nelle comunità in cui l'organizzazione opera (partecipazione a programmi innovativi e formativi, coinvolgimento e sponsorizzazione di attività di sviluppo e ricerca con enti ed università);

9. I Risultati chiave di performance relativi alla salute e sicurezza sul lavoro

Sono indicati nel seguito esempi di risultati attraverso i quali l'azienda può dimostrare quanto sta dedicando, in termini di risorse e investimenti, alla gestione per la salute e sicurezza e quali risultati di prestazione e di business di rilievo sta ottenendo grazie alla gestione per la salute e la sicurezza

9.1 Risultati chiave di performance

Si tratta di risultati chiave finanziari che dimostrano il successo dello sviluppo delle strategie per la salute e sicurezza dell'organizzazione. Le misure e gli obiettivi significativi dovrebbero essere definiti e concordati con gli stakeholder chiave.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- risultati finanziari relativi alla gestione per la salute e sicurezza (reddito operativo e percentuale del reddito operativo ascrivibile a iniziative volontarie di miglioramento della salute e sicurezza; valore dei contratti stipulati grazie all'innovazione nella salute e sicurezza e percentuale sul totale);
- prestazioni rispetto al budget relativamente alla voce salute e sicurezza (ricavi derivanti dalla vendita di innovazioni per la salute e sicurezza sviluppati internamente);
- volume delle prestazioni fornite per la salute e sicurezza;
- risultati chiave del sistema di gestione per la sicurezza.

9.2 Indicatori chiave di performance

Si tratta di indicatori chiave finanziari e non finanziari usati per misurare le prestazioni operative dell'organizzazione. Tali indicatori aiutano a monitorare, analizzare, comprendere, prevedere e migliorare le prestazioni chiave dell'organizzazione.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono riferirsi a:

- entità dei costi sostenuti per la salute e sicurezza (costi della sicurezza);
- entità dei costi derivanti da carenze in termini di salute e sicurezza (costi della non sicurezza);
- risparmi ottenuti e costi evitati per effetto delle azioni di miglioramento delle prestazioni in termini di salute e sicurezza;
- risparmi e costi evitati derivanti per effetto delle azioni di miglioramento delle prestazioni per la sicurezza della collettività e di quelle ambientali;
- indicatori chiave di prestazione dei processi per la salute e sicurezza (non di diretta percezione da parte del personale in qualità di cliente diretto della gestione per la salute e sicurezza),
- prestazioni di partner, fornitori e *contractor* con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza;
- prestazioni relative alla gestione della tecnologia, dell'informazione e delle conoscenze per la gestione per la salute e sicurezza (non di diretta percezione da parte del personale in qualità di cliente diretto della gestione per la salute e sicurezza).

Appendice: scheda di ricognizione Pathfinder

La scheda di ricognizione Pathfinder qui sotto riportata, basata sulla logica RADAR del Modello EFQM, rappresenta un efficace supporto alle organizzazioni per l'analisi e ricerca delle risposte dell'organizzazione a quanto indicato dalle Linee Guida e per l'autovalutazione dell'organizzazione stessa. La Pathfinder card inoltre consente di individuare le opportunità di miglioramento dell'organizzazione. Non si tratta di uno strumento per determinare punteggi, ma piuttosto di un complesso di domande a risposta breve e immediata. Non va utilizzata come una lista prescrittiva, ma piuttosto come una guida ai passi che è opportuno considerare sul cammino verso l'Eccellenza.

Per una valutazione più completa e quando sia utile o richiesta una valutazione quantitativa, è opportuno fare riferimento in fase di autovalutazione o di una valutazione da parte di personale esterno all'organizzazione alla Matrice RADAR (non inserita nel presente documento).

Risultati		
I risultati <ul style="list-style-type: none"> • Riguardano la totalità degli stakeholder? • Sono in grado di misurare l'effetto di tutti i relativi approcci e del deployment di questi attraverso gli indicatori di percezione e di performance? • Presentano trend positivi o performance di livello costantemente buono? Se sì, da quanto tempo? • Sono collegati a degli obiettivi? Se sì, questi ultimi sono stati raggiunti? • Sono confrontabili con quelli di altri, per esempio concorrenti, medie di settore o "best in class"? • Reggono il confronto con quelli altrui? • Presentano un rapporto di causa-effetto con gli approcci? • Sono l'effetto misurabile di un insieme equilibrato, di fattori, tanto al presente quanto per il futuro? • Consentono di tracciare un quadro globale e integrato della situazione? 		
Fattori		
APPROCCIO	DEPLOYMENT	VALUTAZIONE E RIESAME
L'approccio alla salute e sicurezza: <ul style="list-style-type: none"> • È fondato su basi solide e coerenti? • È focalizzato sulle esigenze degli stakeholder? • Supporta efficacemente le politiche e le strategie? • È collegato con altri approcci appropriati? • È sostenibile? • È innovativo? • È flessibile? • È misurabile? 	Il Deployment dell'Approccio alla salute e sicurezza: <ul style="list-style-type: none"> • È attuato in tutte le aree potenzialmente appropriate dell'organizzazione? • È attuato in modo da esprimere pienamente il suo potenziale a la sua efficacia? • Mostra di conseguire tutti i vantaggi pianificati? • È sistematico? • È compreso e accettato da tutti gli stakeholder? • È misurabile? 	L'Approccio e il suo Deployment alla salute e sicurezza: <ul style="list-style-type: none"> • Vengono misurati regolarmente per verificarne l'efficacia? • Forniscono opportunità di apprendimento? • Vengono confrontati con quelli di altri, per esempio concorrenti, medie di settore o "best in class"? • Vengono migliorati sulla base di quanto emerge dalle iniziative di apprendimento e dalle misure di performance?