

IL FRAMEWORK PER LA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO: I FATTORI ABILITANTI E I RISULTATI

BENEDETTI F.* , BERTORELLI G.** , BIANCONI R.***, LEUZZI F.**** , TRONCI M.*****

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, parlare di salute e sicurezza sul lavoro equivale ad analizzare gli effetti sulla salute e sulla integrità fisica delle persone dovuti all'interazione con l'ambiente di lavoro e in situazioni ancillari, come gli spostamenti da e verso casa prima e dopo il lavoro.

In tutte queste situazioni possono essere distinte quattro aree principali di osservazione e intervento. Tali aree sono specifiche di altrettante dimensioni del rischio di infortunio e di malattia professionale. Governandole, si può ridurre in modo sostanziale l'incidenza del fenomeno infortunistico e/o patologico, legato ai processi lavorativi. Si tratta delle aree legate alla buona concezione ingegneristica dei processi (la cosiddetta "sicurezza ingegneristica"), agli aspetti organizzativi e gestionali dell'azienda, alla corretta comprensione e all'applicazione della disciplina giuridica relative ai principali adempimenti delle posizioni aziendali di garanzia, forieri di condizioni di sicurezza adatte ai tempi e alle tecnologie disponibili al momento; infine, vi è l'area dell'educazione e formazione verso comportamenti corretti sul lavoro; dove per comportamento corretto si deve intendere la corretta interazione comportamentale tra l'essere umano (da solo o come gruppo) con l'ambiente lavorativo, che a sua volta deve essere concepito in termini ergonomici per la presenza delle persone addette allo svolgimento delle diverse mansioni.

L'adozione di un sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro si è visto che permette di armonizzare queste aree critiche di attenzione per la riduzione del rischio a livelli accettabili. Evidentemente, l'adozione di un sistema di gestione deve coincidere con il miglioramento dell'efficacia organizzativa, che non sarà solo in ottica di prevenzione e contenimento del rischio riferito al fenomeno infortunistico o di patologie lavorative.

* Coordinatore Generale Contarp Inail.

** Associazione Premio Qualità Italia (APQI).

*** Ispettore di ACCREDIA.

**** Area Lavoro, Welfare e Capitale Umano Confindustria.

***** Associazione Premio Qualità Italia (APQI), Sapienza Università di Roma Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale.

L'analisi dei percorsi normativi a livello europeo e le esperienze internazionali in termini di modelli di sistemi di gestione e di "maturity model" per la salute e sicurezza ha evidenziato come sia necessario integrare tutti gli aspetti sottesi dalla gestione per la salute e sicurezza in una visione olistica, che permetta di coniugare la creazione di valore aggiunto per le Parti Interessate, in un'ottica di sostenibilità degli sforzi di adeguamento e crescita delle organizzazioni. Tale visione non può non comportare la messa a sistema delle migliori conoscenze sino ad oggi maturate in termini di capacità di leadership e pianificazione strategica, di gestione di tutte le risorse aziendali (da quelle umane, a quelle tecnologiche, a quelle informative, a quelle economico-finanziarie), di gestione dei processi, di valutazione dei risultati per tutti gli stakeholder.

In quest'ottica il "Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (FSSL)", sviluppato da APQI, e affinato e validato da Confindustria, Inail e Accredia attraverso il Comitato Tecnico Scientifico del Premio Imprese per la Sicurezza nel 2011, come modello di riferimento per la valutazione delle imprese partecipanti, rappresenta ormai metodologia consolidata e, come tale, utilizzabile dalle organizzazioni per la definizione dei punti di forza e delle aree di debolezza, delle loro modalità di gestione della salute e sicurezza sul lavoro 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'EFQM;
- Modello per la valutazione dell'Innovazione sviluppato sulla base del 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, sia a livel-

lo di tutti i processi classici della singola impresa o operatore, sia a livello di sistema, garantendone il “controllo” o governo sia in fase di predisposizione 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 (figura 1) 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.

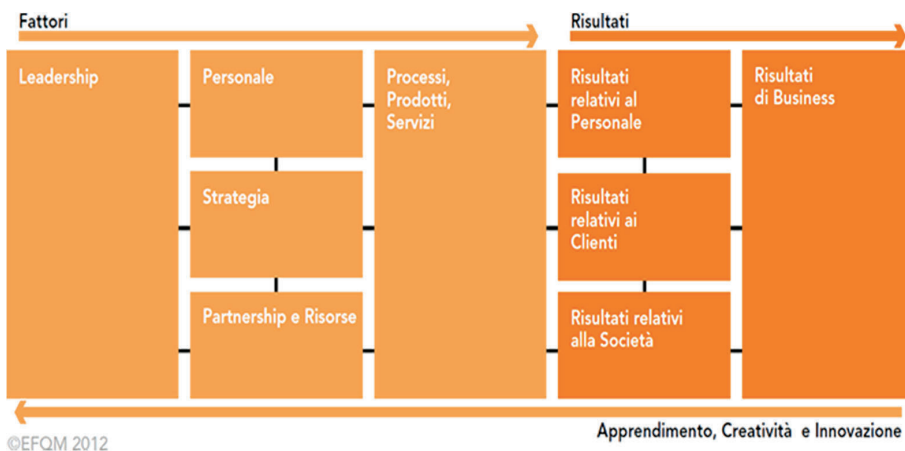


Figura 1: Il Modello EFQM per l’Eccellenza (fonte: EFQM).

Il Modello EFQM fa costante riferimento ai Concetti Fondamentali per l’Eccellenza (figura 2) che delineano le basi per ottenere l’eccellenza sostenibile in qualsiasi organizzazione e sono stati individuati attraverso un rigoroso processo che comprendeva il *benchmarking* a livello globale, un’ampia ricerca delle tendenze di gestione emergenti e, non ultima, una serie di interviste con dirigenti di una varietà di industrie che operano in tutta Europa. Ognuno dei concetti è

importante di per sé, ma il massimo beneficio si ottiene quando un'organizzazione può integrarli tutti nella sua cultura.

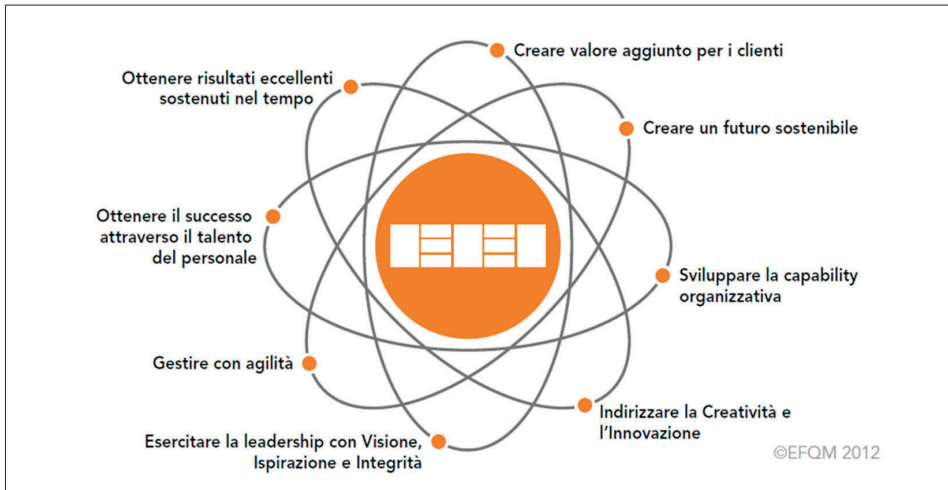


Figura 2: I Concetti Fondamentali per l'Eccellenza (fonte: EFQM).

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 che può essere adattato alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro per misurare il posizionamento delle organizzazioni in termini di maturità sia in termini di avanzamento del proprio percorso di miglioramento, sia in termini di *benchmarking* tra organizzazioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Il Modello EFQM costituisce di fatto 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.

Il "Framework per la salute e la sicurezza sul lavoro (FSSL)" è stato definito adattando il modello EFQM, per realizzare un potente strumento di autodiagnosi e di progettazione della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro attraverso il quale ogni impresa può individuare i propri punti di forza e di debolezza attra-

verso un'autovalutazione e tarare i propri strumenti gestionali, assicurando un fondamento razionale ai piani strategici di miglioramento in grado peraltro di acquisire e integrare agevolmente iniziative già intraprese con altri strumenti, percorsi o modelli, come ad esempio la norme BS OHSAS 18001, UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 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 l'*EFQM Excellence Award* istituito nel 1991 per stimolare la competitività delle imprese europee.

Il "Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro" è, come detto, simile, nella sua struttura e dinamica, al Modello EFQM per l'Eccellenza. Ne differisce però 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 Framework è stato appositamente sviluppato per il Premio Imprese per la Sicurezza organizzato da Confindustria ed Inail con la collaborazione tecnica e scientifica di APQI e Accredia. Dal Framework sono stati derivati tutti gli strumenti di valutazione utilizzati nelle diverse fasi realizzative del Premio: il Questionario di Autovalutazione delle Imprese, l'Application Guidata e infine la Check List di riferimento utilizzata dai valutatori nella fase finale per la valutazione sul campo delle imprese finaliste.

Il "Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro", sviluppato secondo una struttura coerente ed integrabile con 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* della salute e sicurezza sul lavoro.

Il "Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro" (figura 3) si fonda su otto criteri, cinque dei quali classificati come "fattori per la salute e sicurezza sul lavoro" e tre come "risultati per la salute e sicurezza sul lavoro".

A ogni criterio, articolato a sua volta in sotto criteri 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.

Lo schema del “Framework per la salute e la sicurezza sul lavoro è sintetizzato come segue (figura3):

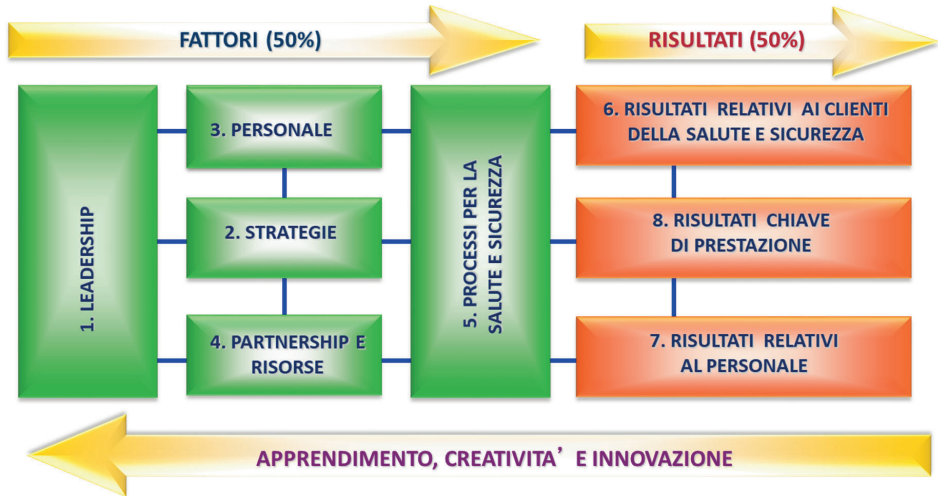


Figura 3: Il Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro

Per la descrizione, le modalità di valutazione e ponderazione degli approcci (i cosiddetti “fattori abilitanti” per la salute e la sicurezza sul lavoro) e dei risultati si rimanda ai successivi paragrafi.

5.1 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*, con il supporto di politiche, programmi, piani, obiettivi e processi adeguati.

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 per la salute e la sicurezza sul lavoro e al fine di soddisfare pienamente i propri *stakeholder* (lavoratori, clienti, fornitori, comunità, Stato, ecc.).

Critério 1 - La Leadership e la salute e sicurezza sul lavoro

Le organizzazioni eccellenti hanno leader¹ che promuovono e favoriscono in prima persona il *Total Safety Management* nell'organizzazione, disegnano il futuro per la salute e sicurezza sul lavoro e fanno sì che questo disegno si realizzi, comportandosi come modello di ruolo per i valori e l'etica e ispirando fiducia in ogni momento. Sono flessibili, rendono l'organizzazione capace di anticipare e reagire in modo tempestivo per assicurare il successo della gestione per 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 nell'organizzazione.

1 La figura del *leader* non è associata al solo "numero uno" in azienda, né a un particolare ruolo o livello gerarchico.

Sono *leader* le persone che coordinano e conciliano gli interessi di tutti coloro che sono coinvolti all'interno dell'azienda. Fra i *leader* figurano: l'alta dirigenza, tutti gli altri manager e coloro che occupano posizioni di guida in seno a gruppi o che rappresentano, grazie alla loro competenza su specifici argomenti, un punto di riferimento per gli altri. Nell'ambito della gestione per la salute e sicurezza, oltre alle figure sopra menzionate, sono anche da individuare come *leader* il Datore di Lavoro, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, i Preposti in una logica di piena integrazione dei temi della sicurezza nella gestione aziendale.

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 sul lavoro 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 sul lavoro 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 salute e la sicurezza sul lavoro (per esempio: esigenze future derivanti dai nuovi scenari di sviluppo dei contesti produttivi e delle tecnologie come quelli derivanti dall'Industry 4.0, feedback sulle procedure, sui macchinari e dispositivi di protezione, sui dispositivi per la protezione collettiva e 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 sul lavoro;
- 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, sul lavoro incoraggiano la formulazione di nuove idee per la salute e la sicurezza sul lavoro 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 salute e sicurezza sul lavoro.

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 sul lavoro 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 salute e la sicurezza sul lavoro e che queste siano integrate nelle politiche e strategie dell'organizzazione;
- definisce l'approccio complessivo alla salute e sicurezza sul lavoro, 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 sul lavoro nell'organizzazione;

- si assicurano che la struttura dell'organizzazione consenta la realizzazione delle politiche, delle strategie e dei piani per la salute e la sicurezza sul lavoro e garantisca che tutte le funzioni e le unità operative si impegnino nel gestire la salute e la sicurezza sul lavoro;
- si assicurano che sia sviluppato un adeguato sistema complessivo per la pianificazione e gestione per la salute e sicurezza sul lavoro;
- si assicurano che sia sviluppato un chiaro sistema di misura delle prestazioni per la salute e la sicurezza sul lavoro integrato nel sistema di management;
- adottano decisioni sulla base di informazioni sulla salute e la sicurezza sul lavoro affidabili, basate sui fatti e utilizzano tutte le conoscenze disponibili per analizzare le prestazioni attuali e previste relativamente alla salute e sicurezza sul lavoro;
- definiscono e utilizzano criteri chiari per il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro e la valutazione dei relativi risultati;
- definiscono chiari meccanismi di riesame del processo di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro usando un insieme equilibrato di risultati per riesaminare i progressi compiuti nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro, 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 sul lavoro nei confronti della società e degli altri *stakeholder*², 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 sul lavoro;

2 Stakeholder: tutti i "portatori di interesse" o "parti interessate" nei confronti dell'azienda, delle sue attività e dei suoi risultati. Sono ad esempio Stakeholder i clienti, i dipendenti, i fornitori, i partner, gli azionisti, i proprietari, lo Stato e gli enti di regolamentazione e controllo, ...

- identificano partnership strategiche e operative per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro (per esempio, esigenze future derivanti dai nuovi scenari di sviluppo dei contesti produttivi e delle tecnologie come quelli derivanti dall'Industry 4.0, 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 sul lavoro per migliorare l'immagine aziendale, attrarre nuovi clienti, partner e talenti;
- garantiscono trasparenza in termini di *accountability* dei risultati relativi alla salute e sicurezza sul lavoro 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 salute e sicurezza sul lavoro;
- attribuiscono premi e riconoscimenti ai partner legati alla salute e sicurezza sul lavoro.

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 salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro dando appropriato tempestivo riconoscimento ai loro sforzi;
- motivano il personale nei confronti della salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro (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 sul lavoro;
- riesaminano, adattano e correggono, quando necessario, la “rotta” della propria organizzazione con riferimento ai temi della salute e sicurezza sul lavoro;
- mettono a disposizione risorse per il conseguimento degli obiettivi per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro;

Critero 2 - Le Politiche e Strategie per la salute e sicurezza sul lavoro

Le organizzazioni eccellenti implementano la loro politica per la salute e sicurezza sul lavoro sviluppando una strategia focalizzata sugli stakeholder. Le politiche, i piani, i programmi, gli obiettivi e i processi sono sviluppati e diffusi per sviluppare la strategia 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 sul lavoro, 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 sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro;
- pone costante attenzione agli sviluppi tecnologici per la salute e sicurezza sul lavoro;
- ricerca idee innovative per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro e ampliare le proprie capacità di ricerca e il portafoglio di idee, progetti e realizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro;
- analizza dati e informazioni per determinare l'impatto dei nuovi scenari produttivi (come ad esempio l'Industry 4.), delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli di business sulla salute e sicurezza sul lavoro;
- 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 sul lavoro connessi alle strategie e alla operatività aziendale e assume decisioni strategiche conseguenti;
- definisce, riesamina e aggiorna una chiara politica per la salute e sicurezza sul lavoro e relative strategie;
 - definisce l'approccio complessivo alla salute e sicurezza sul lavoro, 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 sul lavoro nell'organizzazione;
 - definisce gli obiettivi strategici per la salute e sicurezza sul lavoro, identifica e comprende i risultati chiave necessari a raggiungere gli obiettivi fissati;
 - definisce le politiche e gli indirizzi per la salute e sicurezza sul lavoro e bilancia le esigenze di interventi di breve e lungo termine;
 - pianifica le risorse per la salute e la sicurezza sul lavoro (umane, tecnologiche, di conoscenza, finanziarie, ecc.) anche per far fronte ad opportunità e progetti imprevisti;
 - allinea le strategie per la salute e la sicurezza sul lavoro 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 salute e la sicurezza sul lavoro 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;
- definisce e attua piani/programmi per la salute e la sicurezza sul lavoro coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e allineati alla valutazione dei rischi;
- definisce e mette a punto un insieme di processi rivolti all'attuazione della strategia per la salute e sicurezza sul lavoro integrato nei processi aziendali;
- definisce un sistema di misurazione e controllo e un set di indicatori per la salute e la sicurezza sul lavoro;
- definisce obiettivi misurabili per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro, la rete dei processi e i risultati generati delle iniziative per la salute e la sicurezza sul lavoro.

Critério 3 - Il Personale e la salute e sicurezza sul lavoro

Le organizzazioni eccellenti:

- valorizzano il proprio personale e creano una cultura che permette di raggiungere mutuamente benefici per l'organizzazione e per il personale sul piano della salute e sicurezza sul lavoro;
- sviluppano le competenze e le capacità delle loro persone e promuovono i buoni rapporti e l'equità;
- prestano attenzione, premiano e riconoscono il personale per generare la sua motivazione verso la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, costruiscono la responsabilizzazione e li mettono in condizione di utilizzare le loro capacità e le conoscenze per migliorare la gestione per 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 salute e sicurezza sul lavoro e crea un ambiente che incoraggia la salute e sicurezza sul lavoro.

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 sul lavoro;
- gestisce le assunzioni e le riallocazioni del personale anche a supporto della salute e sicurezza sul lavoro tenendo in debita considerazione attitudini, conoscenze e capacità specifiche soprattutto per le figure riconosciute nell'ambito della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro: 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 sul lavoro;
- 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 sul lavoro.

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 sul lavoro” 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 sul lavoro;
- mappa le attitudini, conoscenze e competenze del personale e identifica i fabbisogni relativi in termini di salute e sicurezza sul lavoro;
- elabora e attua piani di informazione, formazione e sviluppo delle conoscenze individuali e di gruppo in termini di salute e sicurezza sul lavoro;
- 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 sul lavoro.

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 sul lavoro;
- sviluppa iniziative per far sì che il personale abbia coscienza del contributo di ognuno alla salute e sicurezza sul lavoro, promuove l'assunzione di responsabilità e l'adozione di comportamenti proattivi con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro;
- assegna obiettivi individuali e di team relativi ai piani e programmi per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro;
- incoraggia e sostiene singoli e team, anche informali, per la generazione di idee innovative per la salute e sicurezza sul lavoro;
- incoraggia la partecipazione a comunità scientifiche e professionali per la salute e sicurezza sul lavoro;

- crea un ambiente che incoraggia la salute e la sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro, 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 sul lavoro;
- 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 nell'analisi degli incidenti; il coinvolgimento nello sviluppo e nel riesame della politica e degli obiettivi per la salute e sicurezza sul lavoro;
- 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 sul lavoro;
- riceve, documenta e risponde a comunicazioni rilevanti ai fini della salute e sicurezza sul lavoro provenienti dalle parti interessate esterne;
- consulta in maniera proattiva, laddove appropriato, le parti interessate in merito alle interferenze per la salute e sicurezza sul lavoro.

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

Le organizzazioni eccellenti pianificano e gestiscono le partnership esterne, i fornitori e le risorse interne per supportare la strategia e le politiche e l'operatività efficace dei processi per una migliore gestione per la salute e sicurezza sul lavoro; assicurano, inoltre, di governare in modo efficace il loro impatto esterno in termini di salute, sicurezza e ambiente.

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso le quali l'azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate alla salute e sicurezza, finanzia la salute e sicurezza, gestisce le tecnologie per la salute e sicurezza, le risorse informative e le conoscenze per la salute e 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 sul lavoro;
- 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 sul lavoro;
- collabora con enti pubblici, università, centri di ricerca e comunità di esperti sui temi della salute e sicurezza sul lavoro;
- genera e promuove (grazie alle sinergie di partnership, supportate anche dallo sviluppo delle moderne tecnologie digitali) idee creative e innovative sulla salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro come parte integrante del ciclo di pianificazione;
- allinea sistematicamente i meccanismi di investimento con gli obiettivi di salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro;
- accede a opportunità di finanziamento pubblico o di altri enti per supportare iniziative e progetti per la salute e sicurezza sul lavoro;
- misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti per la salute e sicurezza sul lavoro;
- valuta i risultati dei programmi e degli investimenti nel campo della salute e sicurezza sul lavoro, attraverso meccanismi e parametri definiti che ne misura-

no l'efficacia/ritorno (non solo sulla salute e sicurezza sul lavoro, ma anche in area ambientale, sociale, etc.).

4.3 Gli asset³ 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 ed utilizzando tutte le informazioni utili ai fini della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro in termini di: conformità alla normativa vigente in termini di progettazione e gestione, presenza delle certificazioni e autorizzazioni necessarie all'esercizio dell'attività, prestazioni della gestione della manutenzione, miglioramento ai fini della prevenzione e protezione dai rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro;
- sviluppa una gestione della manutenzione sistematica, orientata alla prevenzione in funzione della salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro, alternativi ed emergenti, in funzione delle proprie politiche e strategie per la salute e sicurezza sul lavoro 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) utilizzati per la salute e sicurezza sul lavoro e sostituisce quelli *non compliant* sul piano normativo e/o obsoleti, con riferimento sia ai processi interni che esterni;

3 Il termine *asset* è usato per indicare i valori materiali e immateriali facenti capo ad un'azienda. Possono essere distinti in *asset fisici* (immobili, impianti, scorte, ecc.) e *asset intangibili*, di particolare rilevanza per le aziende di servizi, stanno a indicare il valore del capitale intellettuale presente in una impresa. Il capitale intellettuale è costituito da: capitale relazionale (ricongruibile alle relazioni esistenti con soggetti esterni, quali fornitori, clienti, centri di ricerca, ecc. e alla reputazione); capitale umano (la parte di capitale intellettuale che dipende dalle conoscenze e dalle abilità possedute dal personale); capitale organizzativo (il saper fare, eventualmente protetto da brevetti, e il saper fare assieme).

- utilizza i sistemi ICT aziendali per supportare la gestione degli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro (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 sul lavoro in modo da supportare la propria politica e strategia;
- assicura che le informazioni relative a salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro;
- utilizza le moderne tecnologie dell'informazione e comunicazione a beneficio della diffusione delle informazioni e conoscenze relative alla salute e sicurezza sul lavoro in tutti i propri siti produttivi e all'interno dei processi.

Critério 5 - I Processi per la salute e sicurezza sul lavoro

Le organizzazioni eccellenti progettano, gestiscono e migliorano il processo di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro e favoriscono la generazione di nuove idee 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 salute e la sicurezza sul lavoro, favorisce la generazione di nuove idee relativamente allo sviluppo di nuovi processi e servizi, definisce la struttura organizzativa appropriata per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro e dei relativi progetti di innovazione e miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro.

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 sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro;
- ha definito un processo per la valutazione e gestione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro, 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 sul lavoro.

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 sul lavoro siano tenuti sotto controllo;
- svolge le attività operative per la salute e sicurezza sul lavoro conformemente a quanto previsto dal sistema di gestione e nel pieno rispetto della normativa vigente;
- tratta le non conformità⁴, valuta la necessità di azioni correttive per mitigare le conseguenze per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro;
- 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.

4 Con il termine non conformità si intende il mancato soddisfacimento di un requisito ovvero di un'esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente. Nella gestione per la salute e sicurezza si intende in genere qualsiasi deviazione dagli standard di lavoro, prassi, procedure, regolamenti, prestazioni e sistema di gestione che potrebbe direttamente o indirettamente condurre a infortuni o malattie, danni alla proprietà, danno all'ambiente o una combinazione di questi).

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 sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro;
- 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;
- predispone un sistema di reporting per fornire alla leadership informazioni utili al riesame e al miglioramento del sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.

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 sul lavoro 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 sul lavoro; 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 sul lavoro 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 modi-

- fiche correlate con: la politica per la salute e sicurezza sul lavoro e gli obiettivi relativi; le prestazioni del sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro; le risorse necessarie; gli altri elementi del sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro 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 sul lavoro.

5.5 I Risultati per la salute e sicurezza sul lavoro

I criteri 6-8 del “Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro” riguardano 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 soddisfazione 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 tre Criteri relativi ai Risultati, laddove l'organizzazione prende in considerazione i risultati di riferimento per ciascuno degli *stakeholder* chiave (esterni ed interni):

Risultati per i clienti: il criterio si riferisce a ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai suoi clienti con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza.

Risultati per il personale: il criterio si riferisce a ciò che l'organizzazione consegue in relazione al personale interno.

Risultati di business: il criterio si riferisce a ciò che l'organizzazione consegue in termini di business grazie alla gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro.

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 finan-

ziario 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. Gli indici di frequenza degli infortuni o il numero di casi di malattie professionali possono essere considerati un *Lagging Indicator* dei livelli e delle durate di esposizione ai rischi. 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, la rilevazione del corretto utilizzo dei DPI, la rilevazione della corretta applicazione delle procedure di lavoro, ecc.). I *Leading Indicator* sono fattori di previsione di un risultato futuro dotati di un certo grado di affidabilità.

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.

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

Si tratta di risultati relativi alla gestione per la salute e sicurezza che soddisfano i clienti dell'organizzazione; in tal senso i "clienti della salute e sicurezza sul lavoro" possono essere identificati:

- nel personale che, con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, va considerato, 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 sul lavoro.

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 sul lavoro e che la gestione per la salute e sicurezza soddisfa i propri "clienti della salute e sicurezza sul lavoro".

6.1 Misure della percezione

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

Queste percezioni dovrebbero consentire all'azienda di comprendere l'efficacia dello sviluppo e dell'attuazione della strategia, delle politiche e dei relativi processi di supporto dell'organizzazione verso il "cliente della salute e sicurezza sul lavoro".

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 sul lavoro dei dipendenti;
- grado di soddisfazione complessiva dei dipendenti relativamente alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro nell'organizzazione;
- grado di soddisfazione dei dipendenti relativamente alla capacità di migliorare la gestione per la salute e sicurezza sul lavoro;
- grado di soddisfazione del personale relativamente alla capacità dell'organizzazione di coinvolgere e supportare i dipendenti nelle iniziative per la salute e sicurezza sul lavoro;
- grado di soddisfazione del personale relativamente all'efficacia della comunicazione con i dipendenti sui temi di salute e sicurezza sul lavoro, 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;
- 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 dell'organizzazione nella gestione per la salute e sicurezza sul lavoro e per prevedere l'impatto sulle percezioni dei "clienti della salute e sicurezza sul lavoro".

Gli indicatori di prestazione dovrebbero consentire all'azienda di comprendere l'efficacia e l'efficienza dell'attuazione della strategia dell'organizzazione verso i "clienti della salute e sicurezza sul lavoro", 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 sul lavoro (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 dei 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 sul lavoro attraverso l'uso di appropriati KPI (*Key Performance Indicator*);
- percentuale dei progetti per la salute e sicurezza sul lavoro che hanno avuto esito positivo;
- grado di integrazione dei processi aziendali per la salute e sicurezza sul lavoro 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 sul lavoro;
- 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 sul lavoro;
- numero di progetti e iniziative di miglioramento per la salute e sicurezza sul lavoro (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 sul lavoro (performance nell'ambito di *vendor rating* effettuati dai clienti con riferimento all'area della gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro, ecc.);
- apprezzamenti e reclami in tema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro;
- riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo della gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro.

Critero 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 sul lavoro.

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 con riferimento agli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro.

A seconda dei fini dell'organizzazione le misure possono, ad esempio, 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; efficacia della comunicazione, del coinvolgimento, della partecipazione; condizioni di lavoro.

- grado di soddisfazione sul riconoscimento delle competenze e delle prestazioni relative alla salute e sicurezza sul lavoro;
- grado di soddisfazione sui percorsi di crescita del personale coinvolto nel processo di gestione per la salute e sicurezza sul 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 sul lavoro 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:

- livello di competenze per la salute e sicurezza sul lavoro;
- numero di persone con compiti specifici in materia di salute e sicurezza sul lavoro e percentuale sul totale;
- acquisizione di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari in tema di salute e sicurezza sul lavoro;
- livello di informazione del personale sui temi di salute e sicurezza sul lavoro;
- formazione per lo sviluppo di competenze e/o l'acquisizione di conoscenze a favore della salute e sicurezza sul lavoro;
- iniziative per favorire l'utilizzazione di sistemi ICT per la salute e sicurezza sul lavoro;
- iniziative per favorire l'attenzione alle tematiche di sicurezza per la collettività e ambientali;
- numero di persone coinvolte in attività di miglioramento della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro;
- partecipazione a progetti e iniziative di miglioramento per la salute e sicurezza sul lavoro (interni ed esterni);
- suggerimenti e proposte di miglioramento per la salute e sicurezza sul lavoro avanzate dai dipendenti;
- riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative per la salute e sicurezza sul lavoro;
- partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale) sui temi della salute e sicurezza sul lavoro.

Criterio 8 - I Risultati di Business relativi alla salute e sicurezza sul lavoro

Si tratta di risultati attraverso i quali l'organizzazione può dimostrare quanto sta dedicando, in termini di risorse e investimenti, alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro e quali risultati di prestazione e di business di rilievo sta ottenendo grazie alla gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro.

8.1 Risultati chiave di prestazione

Si tratta di risultati finanziari significativi che dimostrano il successo dello svilup-

po delle strategie per la salute e sicurezza sul lavoro 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:

- reddito operativo e percentuale del reddito operativo ascrivibile a iniziative volontarie di miglioramento della salute e sicurezza sul lavoro;
- valore di contratti stipulati grazie all'innovazione nella salute e sicurezza sul lavoro e percentuale sul totale;
- performance di budget relativamente alla voce salute e sicurezza sul lavoro (ricavi derivanti dalla vendita di innovazioni per la salute e sicurezza sviluppati internamente).

8.2 Indicatori chiave di prestazione

Si tratta dei risultati 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 relativamente alla salute e sicurezza sul lavoro.

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

- entità dei costi sostenuti per la salute e sicurezza sul lavoro (costi della sicurezza);
- entità dei costi derivanti da carenze in termini di salute e sicurezza sul lavoro (costi della non sicurezza);
- risparmi ottenuti e costi evitati per effetto delle azioni di miglioramento delle prestazioni in termini di salute e sicurezza sul lavoro;
- risparmi e costi evitati derivanti per effetto delle azioni di miglioramento delle prestazioni per la sicurezza della collettività e di quelle ambientali;
- prestazioni di partner, fornitori e *contractor* con riferimento alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.

8.3 I Risultati ottenibili con l'utilizzo del Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro

I risultati ottenibili attraverso l'utilizzo del Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro appaiono evidenti se si fa riferimento ai risultati delle prime quattro edizioni del Premio Imprese per la Sicurezza di seguito riportate.

In figura 4 e 5 sono riportati i risultati (riportati alla scala 0-100) delle prime quattro edizioni del Premio Imprese per la sicurezza. Nella figura 4 si illustra l'andamento dei risultati per ciascuno dei sottocriteri del Framework precedentemente illustrati mettendo in comparazione gli andamenti in blu degli otto vincitori dell'Award e quelli in rosso delle 71 imprese ammesse alla visita.

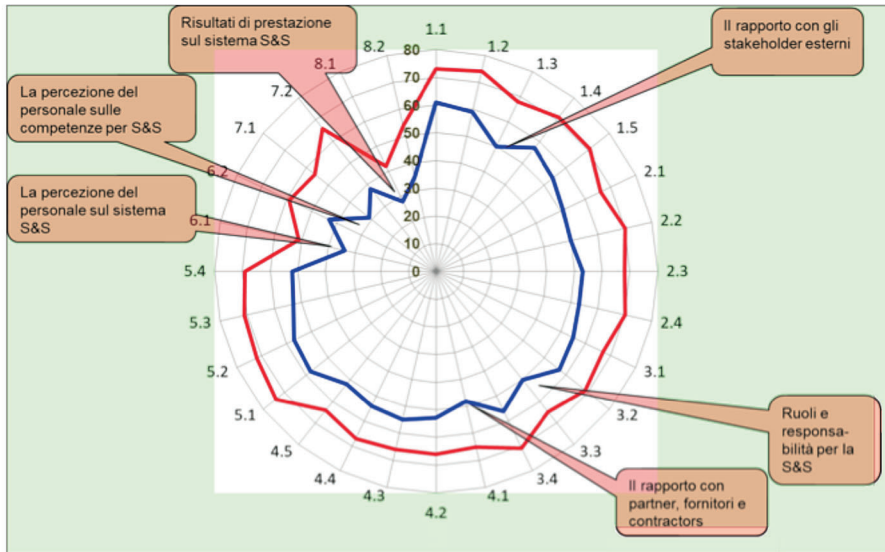


Figura 4: Andamento dei risultati per ciascuno dei sotto criteri di Framework.

I punteggi complessivi degli otto vincitori dell’Award sono riportati in figura 5, a confronto con i punteggi medi delle 71 imprese ammesse alla visita per gli 8 criteri per i quali si articola la valutazione.

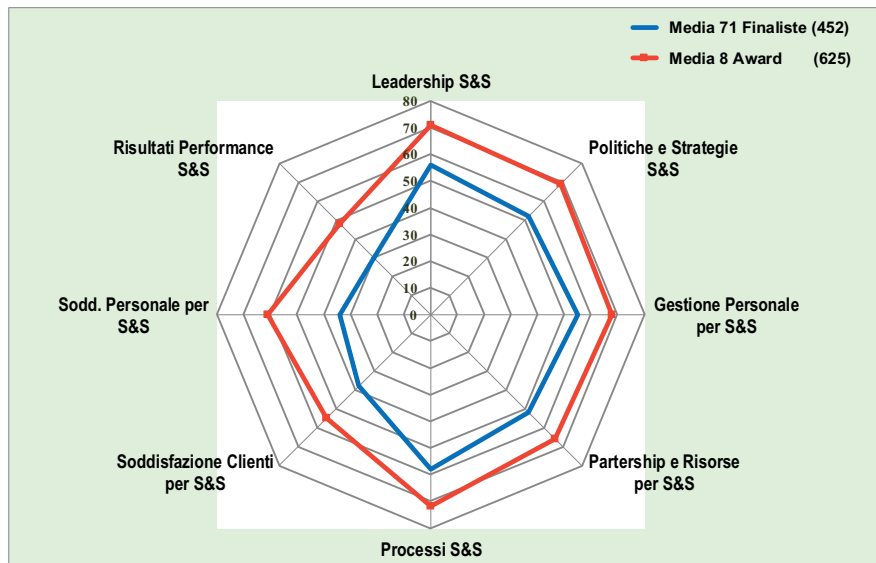


Figura 5: I Risultati delle prime quattro edizioni del Premio Imprese per la Sicurezza

I risultati evidenziano con chiarezza le aree positive e le aree che, al contrario, richiedono significativi miglioramenti. La prima considerazione è che i due grafici (Finaliste e Award) hanno in pratica lo stesso andamento e questo conferma che i risultati sono rappresentativi della situazione relativa alla salute e sicurezza del campione di imprese che hanno ricevuto la visita; fa eccezione il criterio relativo alla soddisfazione del personale dato che solo poche imprese (e tra queste tutti gli Award) fanno indagini sul personale relative alla percezione sui temi della salute e sicurezza sul lavoro.

Più in dettaglio, l'analisi dei risultati evidenzia che gli aspetti più positivi sono la consapevolezza dei Leader che la salute e sicurezza è un tema prioritario della propria agenda e i processi relativi, in genere ben sviluppati con riferimento agli standard specifici, spesso integrati nel Sistema di Gestione per la Qualità e certificati da Enti accreditati.

Di contro l'aspetto più debole è relativo ai risultati (ultimi 3 Criteri) in termini di completezza: si rileva infatti la carenza di indicatori appropriati e dei relativi risultati con particolare riferimento alla misura del costo degli incidenti/infortuni per poter apprezzare il ritorno economico degli investimenti sulla sicurezza e l'impatto complessivo sui risultati di business (fatturato e utile). Alcune imprese che hanno vinto il Premio hanno dimostrato che una riduzione significativa degli incidenti con tendenza allo zero, non solo ha un rilevante impatto sulla motivazione delle persone, ma porta anche a benefici economici misurabili sul fatturato.

BIBLIOGRAFIA

[1] BERTORELLI G., TRONCI M., 2015, *L'esperienza dei Premi TQM in Italia*, in "Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo", Report Finale di Ricerca, a cura del Consorzio Universitario di Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione (QUINN) in partnership con Accredia, Associazione Premio Qualità Italia (APQI), Confindustria, EFQM, Symbola, luglio 2015, pp. 63-79.

[2] TRONCI M. et al., 2015, *Proposte per un futuro di Qualità in Italia*, Short Report della Ricerca "Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo" a cura del Consorzio Universitario di Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione (QUINN) in partnership con Accredia, Associazione Premio Qualità Italia (APQI), Confindustria, EFQM, Symbola, giugno 2015.

[3] TRONCI M., 2015, *Valutare e Premiare il Total Safety Management: l'esperienza del Premio Imprese per la Sicurezza*, Memoria presentata alla V Edizione del Convegno Nazionale Salute e Sicurezza "Vivere la sicurezza: l'evoluzione del personale da spettatore ad attore del contesto organizzativo", Firenze, Italia, 10 giugno 2015.

- [4] BERTORELLI G., TRONCI, M., 2015, *Premio Imprese per la Sicurezza, Qualità*, n. 3, maggio-giugno 2015, pp. 34-37; ISSN: 2037-4186.
- [5] F. BENEDETTI, 2014, *Percorsi di efficienza per promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro - Italian Case Study*, Atti del Convegno "Sostenere crescita e competitività delle imprese promuovendo salute e sicurezza sul lavoro in tempi di crisi" a chiusura del semestre italiano di presidenza UE - Roma, 4 dicembre 2014.
- [6] FARGNOLI M., TRONCI M., 2014, *La progettazione per la sicurezza attraverso il Reverse Engineering*, in Atti del 3° Congresso Nazionale del Coordinamento della Meccanica, Napoli, Italia, 30 giugno-1 luglio 2014, CD ROM, ISBN: 88-902096-2-3.
- [7] TRONCI M., 2014, *I modelli organizzativi TQM e dei sistemi di gestione*, Qualità, n. 3, maggio/giugno 2014, p. 7-12, ISSN: 2037-4186.
- [8] BERTORELLI G., TRONCI M., 2013, *Il Premio Imprese per la Sicurezza: dalla conformità all'eccellenza nelle prestazioni*, Memoria presentata al Seminario "Dai modelli organizzativi e di gestione ex D.lgs231/01 alla responsabilità sociale di impresa: strumenti ed applicazione per la salute e sicurezza nelle PMI", Ambiente Lavoro, Bologna, Italia, 18 ottobre 2013.
- [9] APQI, (2012), *Il Framework per la Salute e Sicurezza*, ACCREDIA, APQI, Confindustria, Inail, 2012.
- [10] AA.VV., (2009), *Linee Guida e Buone Prassi per l'Innovazione*, APQI, Confindustria, Consorzio QUINN, 2009.
- [11] TRONCI M., 2008, *I sistemi di gestione come strumento manageriale per la compliance aziendale*, Memoria presentata al Convegno "Dalla cultura della qualità come conformità e certificazione allo sviluppo di un sistema di gestione integrato della responsabilità d'impresa", organizzato da Confindustria, Bari, Italia, 30 settembre 2008.
- [12] DE MINICIS M., DI GRAVIO G., NAPOLITANO N., TRONCI M., 2008, *Risk management model for industrial plant maintenance*, Proceedings of the Annual Conference of European Safety and Reliability (ESREL 2008) "Safety, Reliability and Risk Analysis: Theory, Methods and Applications", Valencia, Spagna, 22-25 settembre 2008, p. 1495-1502, ISBN/ISSN 978-0-415-48513-5.
- [13] TRONCI M., 2003, *Sistemi di gestione della sicurezza e salute sui luoghi di lavoro*

ro: adesioni volontarie e cogenti nei diversi settori di attività e nel settore industriale. *Il Sistema Integrato Qualità, Sicurezza, Ambiente, Memoria* presentata al Convegno organizzato dall'AICQ Centroinsulare "I Sistemi di Gestione della Sicurezza e Salute nelle Aziende. Problematiche e modalità applicative a confronto, Cagliari, Italia, 6 giugno 2003.

[14] TRONCI M., 2001, *Gestione integrata dei sistemi Qualità, Sicurezza, Ambiente, Memoria* presentata al Convegno "Gestione e certificazione dei sistemi integrati, qualità, sicurezza, ambiente" organizzato da Assindustria Perugia, Perugia, Italia, 8 ottobre 2001. F. Benedetti, "Gestione della sicurezza. Un progetto di norma italiana" Ambiente e Sicurezza sul Lavoro - n. 1, gennaio 2009 - Editore EPC Libri.