

## ■ C1 Il processo di pianificazione della prevenzione e le dimensioni organizzative; il sistema di gestione della sicurezza; qualità e miglioramento continuo

### C1.1 Introduzione

Questo primo sottomodulo pone l'attenzione agli aspetti organizzativi implicati dalle attività di prevenzione e di sviluppo dei provvedimenti di sicurezza.

**Gli obiettivi generali sono:**

1. Acquisire elementi di conoscenza relativi al processo di pianificazione e controllo della prevenzione.
2. Acquisire elementi di conoscenza relativi al sistema di gestione della sicurezza, anche in riferimento ad altre norme e ad altri standard.
3. Acquisire elementi di conoscenza dei profili di qualità e miglioramento continuo connessi alle attività di sicurezza.

### C1.2 Il processo di pianificazione della prevenzione e le implicazioni organizzative<sup>1</sup>

La gestione della salute e della sicurezza sul lavoro costituisce parte integrante della gestione generale dell'azienda.

Lo scopo primario dell'attività di prevenzione è in modo evidente quello di promuovere, nel posto di lavoro, il profilo più alto di qualità della vita lavorativa, proteggendo la salute dei lavoratori, migliorando il loro benessere fisico, psichico, sociale e prevenendo malattie ed infortuni.

L'organizzazione del processo di prevenzione permette al datore di lavoro di migliorare il governo delle dinamiche del rischio nell'organizzazione. Un'attività di questo tipo richiede letture multidisciplinari integrate in un apposito contenitore organizzativo: quella specialistica della sicurezza e dell'igiene, quelle inerenti al disegno organizzativo (dimensioni funzionali, ruoli, sistemi di valutazione ecc.) ed alla comunicazione organizzativa (interna ed esterna). La competenza in campo ergonomico, si può considerare al confine tra le discipline socio-organizzative e quelle medico-sanitarie.

Il sistema di Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), alla luce di quanto previsto dall'art. 9 del d.lgs. 626/94, si propone con un disegno funzionale sintetizzabile nella **Figura C1.1**.

---

<sup>1</sup> Sono state considerate, per lo sviluppo di questo tema, anche le "Linee guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro" (UNI-INAIL) e le documentazioni prodotte da enti locali ed amministrazioni. Va segnalato il lavoro del Coordinamento tecnico per la prevenzione degli assessorati alla sanità delle regioni e province autonome di Trento e Bolzano.

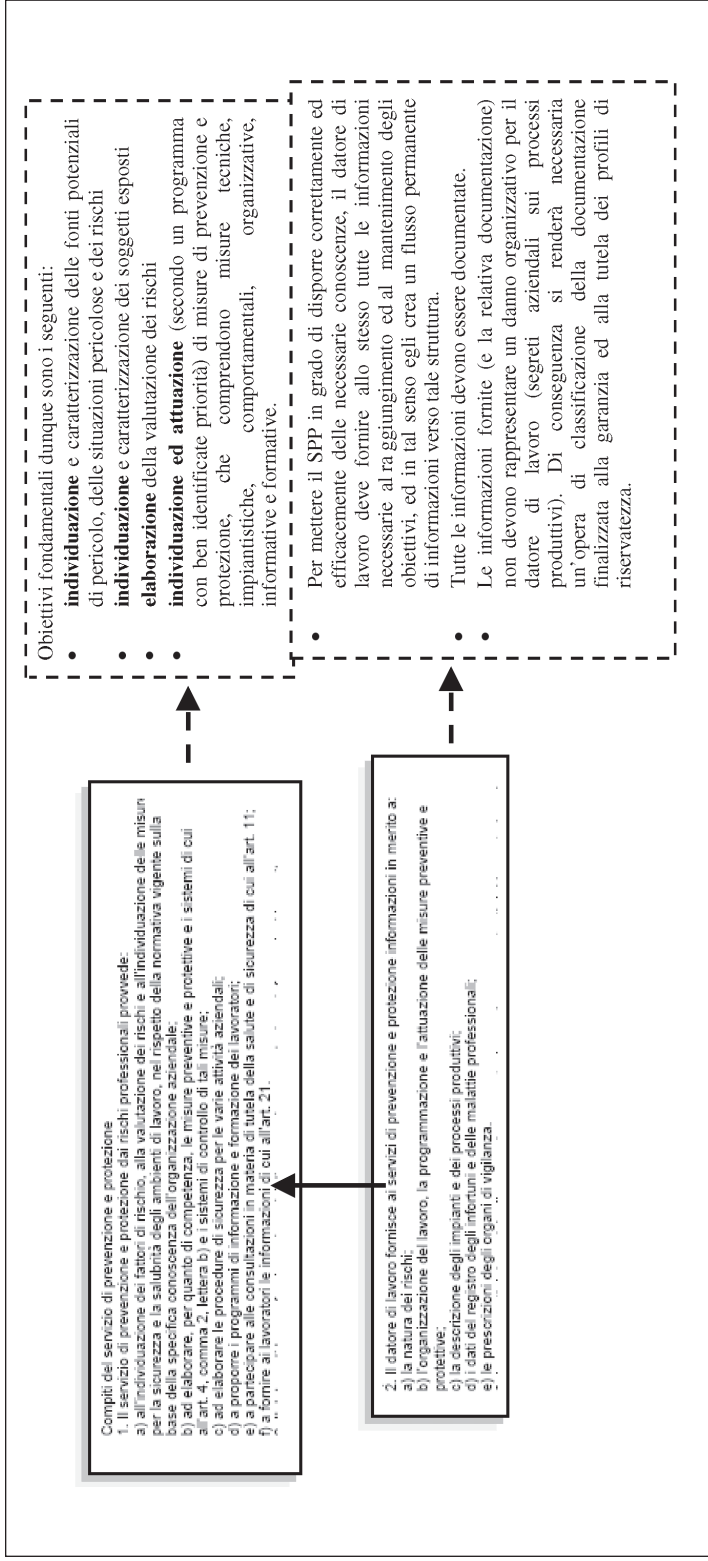


Figura C1.1 - Disegno funzionale del Sistema di Prevenzione (Art. 9 del d.Lgs. n. 626/1994).

Interessanti ancora oggi le considerazioni sviluppate nel Documento n. 8 del Coordinamento tecnico per la prevenzione degli assessorati alla sanità delle regioni e province autonome di Trento e Bolzano. Nel documento, infatti, considerando correttamente difficile fornire indicazioni univoche e ben motivate per la struttura e dimensione dei SPP, viste le diverse variabili capaci di influenzare, si esplicitano i fattori che entrano in gioco.

“(...)

1. il **comparto/settore produttivo**, quale generico indicatore delle numerosità e complessità dei problemi da affrontare;
2. il **numero di lavoratori** addetti, le dimensioni aziendali, l'eventuale articolazione su più sedi distinte, quali valori quantitativi su cui plasmare il SPP;
3. il **divario** da colmare tra ciò che è già stato fatto (strutture, cultura, organizzazione) per la prevenzione e ciò che è previsto dalla complessiva normativa vigente; un grande divario comporta la necessità di consistenti investimenti e, tra questi, anche in personale tecnico specializzato per finalità di prevenzione;
4. le **caratteristiche di gravità ed estensione del profilo di rischio** dell'azienda che supera la generica attribuzione dei rischi per comparto, per entrare invece nella dimensione dei problemi individuali di quella impresa;
5. l'**esistenza e consistenza di esperti interni** monotematici qualificati che caratterizza l'organico produttivo; questi specialisti possono infatti integrare conoscenze e competenze su singoli fattori di rischio (esempio peculiare è il settore di fisica sanitaria in un'azienda ospedaliera) da essere di fatto, anche se part-time, potenziali costituenti del Servizio di prevenzione e protezione, la cui opera di coordinamento può sostituire competenze interne e a tempo pieno del SPP;
6. lo stato di **avanzamento applicativo del modello di "Qualità Totale"**; la dimensione di dotazione organica e di competenze professionali da prevedere nel SPP non può infatti essere considerata in modo neutrale rispetto alla "concezione" strategica d'impresa esistente (o che si intende promuovere) nel rapporto tra produzione e prevenzione; è infatti noto come approcci di "qualità totale" integrano nella promozione della qualità del processo produttivo sia la prevenzione che le esigenze di qualità del prodotto. Omogeneamente caratterizzata da tale "filosofia", la dotazione organica del SPP potrebbe essere un po' più limitata, caratterizzata soprattutto da personale laureato, potendo contare su una rete diffusa ed integrata di "esperti" caratterizzati da una qualità di "mestiere" spendibile sia nel miglioramento della produzione, sia nel miglioramento della qualità del lavoro e della qualità dei comportamenti e del saper fare con finalità di prevenzione; ciò presuppone ovviamente una parziale riconversione-completamento professionale che non può che derivare da chiare ed inequivocabili scelte strategiche aziendali. (...)"

L'attenzione, quindi, è rivolta all'importanza non solo della dimensione quantitativa del SPP ma anche di dimensione qualitativa.

Un'altra importante riflessione espressa sempre nel documento citato, è relativa all'importante questione connessa alla collocazione del SPP nell'architettura dell'organigramma e funzionigramma aziendale. Così si esprime il documento:

“(...) date le sue funzioni e caratteristiche, la collocazione che appare più opportuna è in posizione di staff rispetto al datore di lavoro o comunque alle più alte gerarchie aziendali, in modo da dare a questa struttura, - che per i suoi compiti essenzialmente “consulenziali”, per il suo ruolo di “staff” e non di “line” (quindi di scarso peso gerarchico), per le sue caratteristiche di problematicità (è verosimile che possa entrare in conflitto con le esigenze produttive, e quindi con le figure che tali esigenze presidiano), appare debole in termini di “peso specifico” all'interno dell'azienda, e forte solo dell'autorevolezza tecnico-scientifica del suo responsabile (o dei suoi collaboratori), - una “forza” riflessa che le deriva dall'essere in staff (e quindi in forma di rapporto privilegiato, almeno in termini di relazioni e comunicazioni) con le più alte gerarchie aziendali. Quindi il SPP dovrebbe contare sulla sua intrinseca autorevolezza e sull'autorità che gli deriva dalla contiguità con gli alti vertici aziendali (...)” Anche per i modelli del servizio di prevenzione e protezione, il Documento n. 8 propone uno scenario valutativo, costruendo un'utile tipologia<sup>2</sup>.  
“(...)”

<sup>2</sup> Tale scenario va arricchito con le indicazioni che lo stesso documento dà circa i supporti esterni all'SPP.  
“(...)”

Oltre alla consulenza tecnico-scientifica i Servizi di prevenzione e protezione dipendono in modo vitale dalla possibilità di accedere ad informazioni tecnico-scientifiche su problemi di prevenzione nei luoghi di lavoro e a dati sulle condizioni di rischio e di salute a livello nazionale e di singole aziende.

I sistemi informativi locali, regionali e nazionali dovrebbero fornire informazioni sulla forza lavoro e sui lavoratori occupati, sui pericoli e rischi, anche rilevanti, presenti a livello di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, prodotti e anche nell'ambito di attività individuate per comparto produttivo, sulla situazione attuale e sulle tendenze degli infortuni sul lavoro, sulle patologie professionali e su quelle correlate col lavoro e, dove è possibile, sui dati di monitoraggio ambientale e biologico nonché sulle soluzioni di bonifica sperimentate con efficacia e del loro impatto organizzativo.

Questi dati sono importanti come riferimenti per stimare la situazione dei rischi nella azienda in cui il Servizio è interessato.

Il Servizio ha bisogno, inoltre, di dati a livello di azienda, sui cicli produttivi, sui piani di ristrutturazione, sulle condizioni di salute dei lavoratori e sui livelli di assenteismo per motivi di salute, sugli infortuni e sulle malattie professionali. L'accesso a tali dati dovrebbe essere organizzato in forma sistematica e su base permanente che assicuri un flusso tempestivo verso il Servizio su tutti gli aspetti più rilevanti per le finalità dallo stesso perseguite.

Poiché inoltre, solo i Servizi di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro più grandi sono autosufficienti per tutti i tipi di attività delineati, la maggior parte di questi, per realizzare propriamente tutti i compiti, hanno bisogno del supporto di esperti esterni.

Questi ultimi potrebbero essere utilizzati come supporto di tipo informativo, di ricerca e di formazione ma anche essere integrati per completare l'arco delle competenze del personale del Servizio.

Le aree di competenza che più frequentemente sono necessarie sono diverse e ricoprono il campo dell'igiene della tossicologia, dell'analisi di sicurezza, della tecnologia di controllo, dell'ergonomia, etc.

Fondamentale quindi è la scelta di tali supporti secondo criteri che certificano l'adeguatezza delle capacità nonché l'efficienza e l'efficacia dei risultati.

Riportiamo di seguito alcuni dei possibili criteri cui attenersi per una scelta ragionata dei supporti e consulenze esterne cui rivolgersi, facendo presente che tali criteri possono essere utilizzati anche per la scelta di una struttura esterna cui affidare la funzione di SPP:

- quante persone la compongono e con quali qualifiche professionali
- da quanto tempo è attiva sul mercato, che esperienza ha, per chi ha lavorato
- se ha mai operato nel settore produttivo in questione e per quanto tempo
- il gruppo o i singoli componenti sono associati o iscritti a società scientifiche o professionali

- Servizio “autarchico” di Prevenzione e Protezione **interno all'azienda**

Questo modello che opera dall'interno dell'azienda è soprattutto applicabile nelle aziende di media e grande dimensione, sicuramente in quelle che impiegano più di 1000 lavoratori nello stesso luogo, ma probabilmente anche in quelle con almeno 500 addetti, e sono in grado di avere una équipe a tempo pieno con una composizione multidisciplinare.

La forza di questo modello di servizio interno consiste, al di là del fatto di poter contare su un'équipe a tempo pieno: negli stretti legami tra il servizio e gli altri settori dell'azienda, come la direzione, le unità produttive, i rappresentanti per la sicurezza eletti dai lavoratori; e nell'accesso all'informazione sull'attività dell'azienda, con i piani per la modifica o per la realizzazione di nuovi posti lavoro, dell'organizzazione del lavoro, dei cicli produttivi e delle attrezzature, etc.

Un limite di questo modello è che esso richiede un alto numero di lavoratori impiegati nella stessa azienda.

- Servizio di prevenzione e protezione **interno all'azienda con supporti esterni**

Riteniamo questa la soluzione migliore per le aziende industriali con più di 200 addetti (per legge tenute ad avere il SPP interno) ma con meno di 1000 addetti (o 500, vedi punto precedente). In questo caso il SPP non avrà al suo interno tutte le competenze necessarie, ma sarà più snello e agile, e sarà supportato da un'adeguata rete di competenze esterne.

- Servizio di prevenzione e protezione **per gruppi di aziende**

Organizzato congiuntamente da diverse aziende di piccola e media dimensione generalmente localizzate nella stessa area geografica.

L'amministrazione ed il finanziamento del servizio può essere garantito congiuntamente dalle aziende del gruppo interessato.

Il vantaggio di questo modello è la vicinanza con il posto di lavoro e la diretta proprietà da parte delle aziende, che sono i clienti del servizio, e la sua flessibilità nel rispondere ai diversi bisogni delle piccole e medie aziende.

Ammesso che la popolazione di lavoratori di cui occuparsi sia sufficientemente ampia, un'équipe a tempo pieno, ben equipaggiata e multidisciplinare, può essere organizzata in modo assai simile a quella dei servizi delle grandi aziende.

I problemi evidenziati in questo tipo di modello sono invece legati al fatto che: l'attività viene condotta dall'esterno delle aziende, e ciò potrebbe causare problemi particolarmente se le aziende sono disperse in una vasta area geografica; si possono incontrare anche ostacoli nel tentativo di rispondere a bisogni molto diversificati dato il grande numero di clienti.

- 
- partecipa abitualmente a corsi di formazione/aggiornamento
  - dispone delle attrezzature e/o supporti necessari
  - svolge o ha svolto attività didattica, formativa, pubblicistica, etc.
  - è accreditata o certificata presso/da enti o strutture pubbliche o private
  - è disponibile la documentazione già prodotta dalla struttura relativa al problema (es. valutazione di rischi) su cui viene attivata la collaborazione
  - è in grado di esplicitare gli standard ed i criteri di riferimento per le sue attività (...)

- Servizi di Prevenzione e Protezione orientati **per settore (o comparto produttivo)**  
È questo un modello di servizio specificatamente organizzato per un particolare settore dell'attività economica, come potrebbe essere quello delle costruzioni, quello alimentare, quello agricolo, etc.

La copertura geografica di tale servizio può variare, a seconda del comparto in questione, da un'area geografica circoscritta, fino ad una dimensione regionale o interregionale. La forza di questo modello consiste nella possibilità di organizzare servizi grandi, ben equipaggiati e con buon personale, dotati, se necessario, di mezzi mobili, con la possibilità di concentrarsi su specifici problemi del singolo comparto, e con la possibilità di portare avanti programmi di prevenzione o azioni di promozione attraverso l'intero comparto. I problemi possono derivare dal carattere esterno del servizio e, in alcuni casi, dalla localizzazione remota rispetto all'azienda. Non vi è tuttavia dubbio sul fatto che in questo modello come nel primo, è fortemente aumentata la possibilità di integrare l'attività di prevenzione con il processo produttivo, seguendo in questa integrazione logiche organizzative di "Total Quality". Per raggiungere la massima copertura di lavoratori e di aziende da parte del Servizio di prevenzione e protezione, nessuno dei modelli citati precedentemente da solo è forse sufficiente, ma può essere necessaria la combinazione di due, o più, differenti opzioni per offrire un servizio completo.

La scelta del modello dovrebbe essere basata sulla realistica capacità di dare soddisfazione ai bisogni delle aziende e dei lavoratori in questione e di assicurare la più ampia copertura, senza, tuttavia, compromettere professionalità e qualità. (...)"

### **C.1.2.1 Il processo pianificatorio: descrizione delle fasi**

Per realizzare lo scopo e gli obiettivi prima definiti, si sviluppa un processo di pianificazione e controllo estremamente operativo. Con riferimento alle **Figure C1.2** e **C1.3**, si possono fare alcune considerazioni ulteriori. Con esse, si anticiperanno, in parte, alcuni aspetti legati al sistema di gestione della sicurezza del quale si parlerà più avanti.

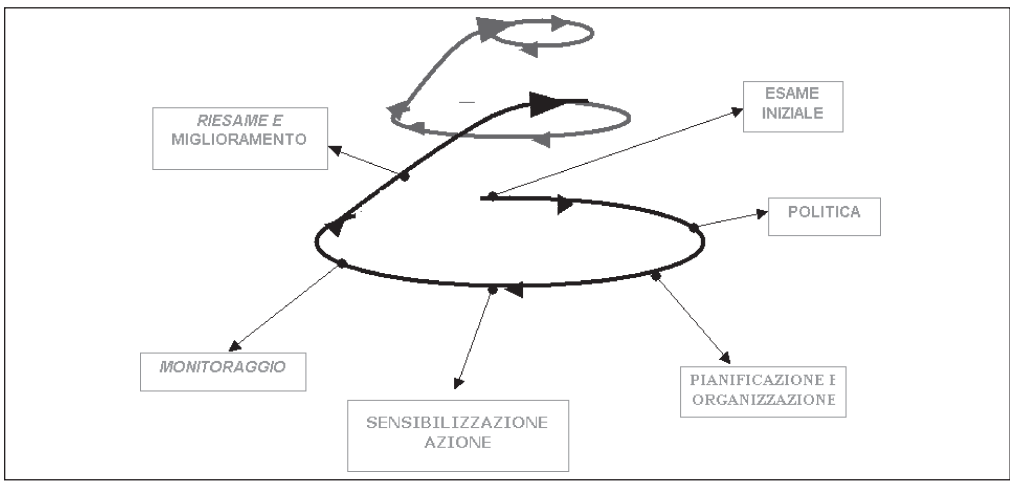


Figura C1.2 - Il Processo di Pianificazione. Interpretazione ad elica.

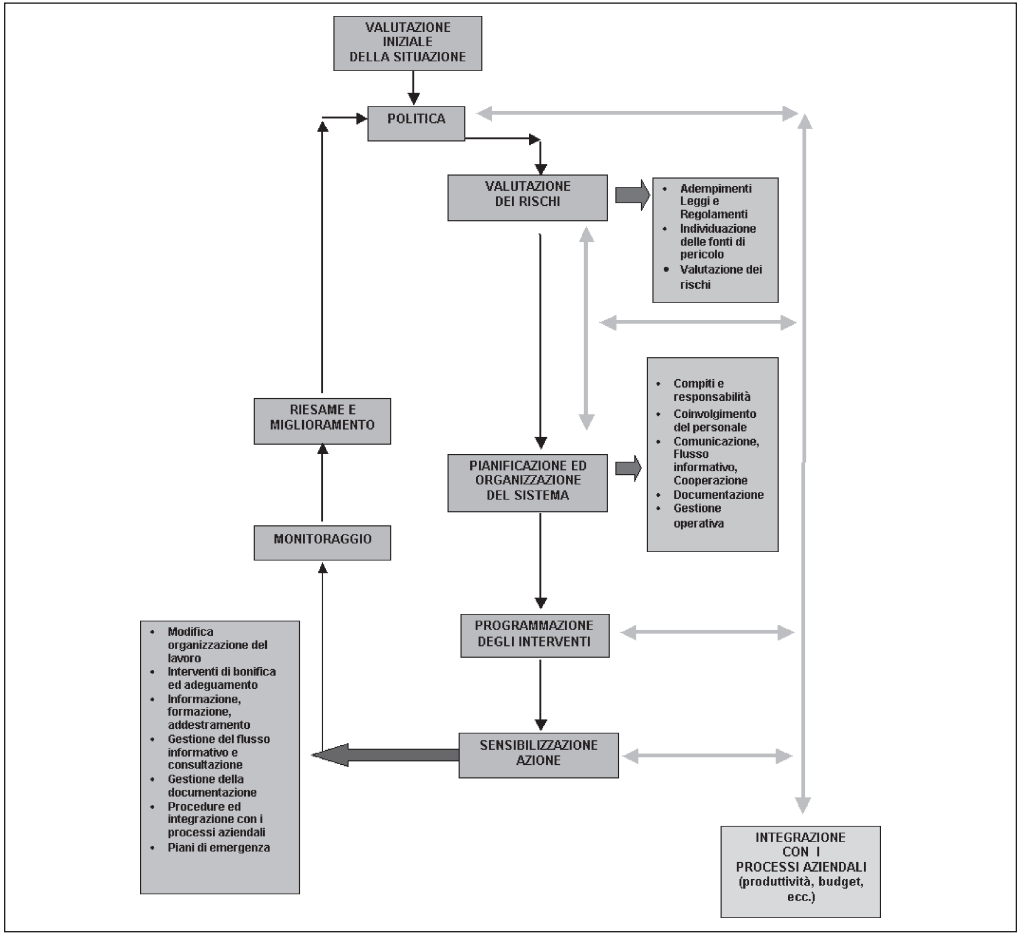


Figura C1.3 - Il Processo di Pianificazione. Modello standard.

- La capacità del sistema di raggiungere gli obiettivi pianificati deriva dall'impegno e dal coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali e soprattutto del livello più elevato.
- La pianificazione per la politica di salute e sicurezza sul lavoro (d'ora in avanti, SSL) dovrebbe essere coerente con il sistema generale di gestione aziendale adottato. In tal senso, i metodi utilizzati per pianificare il raggiungimento degli obiettivi di SSL dovrebbero essere gli stessi utilizzati per pianificare il raggiungimento degli altri obiettivi dell'azienda (per es. commerciali, tecnologici, opportunità di mercato, costi aziendali, gestione del personale, ecc.). In questo ambito si dovrebbe tendere a che le procedure organizzative/operative necessarie alla gestione della attività dell'azienda vengano integrate dalle componenti di salute e sicurezza necessarie senza creare duplicazioni e parallelismi. I requisiti chiave del processo di pianificazione da tener presenti dovrebbero essere i seguenti:
  - definizione e graduazione degli obiettivi finalizzati al mantenimento e/o al miglioramento del sistema;
  - determinazione, preferibilmente al momento della definizione degli obiettivi, dei criteri di valutazione idonei a dimostrare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi stessi;
  - predisposizione di un piano per il raggiungimento di ciascun obiettivo contenente anche le mete intermedie, ove necessarie, l'individuazione delle figure/strutture coinvolte nella realizzazione del piano stesso e l'attribuzione dei compiti e delle responsabilità relative;
  - definizione delle risorse necessarie, comprese quelle economiche;
  - previsione delle modalità di verifica dell'effettivo ed efficace raggiungimento degli obiettivi.

Questa pianificazione dovrebbe tener conto:

- delle attività lavorative ordinarie e straordinarie, comprese le situazioni di emergenza;
- delle attività di tutto il personale (inclusi lavoratori con contratto atipico, fornitori, visitatori ecc.), che ha accesso al luogo di lavoro e/o ha interferenza con le attività lavorative svolte;
- delle strutture, dei luoghi e dei metodi di lavoro, delle macchine, degli impianti, delle attrezzature, delle sostanze utilizzate, sia che siano quelle proprie dell'azienda sia che vengano fornite da terzi;
- delle modalità più adeguate per presidiare i processi aziendali così da prevenire le inefficienze nonché individuare e pianificare le attività di modifica organizzativa, strutturale, procedurale, produttiva, tecnologica, tenendo conto delle esigenze di tutela della SSL.
- I contenuti delle fasi possono essere più o meno complessi in ogni singola azienda o unità produttiva in funzione di:
  - dimensione, natura, attività e relativa complessità dell'organizzazione;
  - significatività dei pericoli e rischi presenti, potenziali o residui;
  - soggetti potenzialmente esposti.

- Le sequenze esemplificative e generalmente applicabili delle fasi richiedono alcune osservazioni.
  - 1) Va tenuto presente, che molte attività si ripropongono, anche se con intensità e frequenza diversa da quella iniziale.
  - 2) Nello sviluppo del percorso, diventerà particolarmente strategica anche l'attività di consulenza nella pianificazione e progettazione dei luoghi di lavoro, nell'acquisto e gestione delle attrezzature, dei dispositivi di protezione individuale, nonché l'attività di supporto nella gestione dei rapporti, a livello tecnico, con gli organi preposti alla vigilanza e controllo.
  - 3) Tutte le attività di pertinenza del SPP vanno gestite in stretta collaborazione con altri partner interni o esterni all'azienda, infatti, la grande varietà di metodologie impiegate richiede implicitamente una collaborazione multidisciplinare di esperti con competenze diverse, quali medici del lavoro, igienisti del lavoro, psicologi, ergonomi, tecnici della sicurezza ecc.
  - 4) È inoltre importante sottolineare la necessità di verificare sistematicamente la qualità e la standardizzare i metodi usati nella realizzazione di ognuna delle attività del Servizio di prevenzione e protezione.
    - *Valutazione iniziale della situazione (esame iniziale).* L'analisi della situazione e la definizione dei problemi comprende l'identificazione e la valutazione dei bisogni dell'azienda/unità produttiva dal punto di vista della sicurezza e della salute dei lavoratori, nonché dell'ambiente, il riconoscimento e la classificazione dei problemi secondo un ordine di priorità, l'analisi delle loro conseguenze sulla sicurezza e la salute e sull'azienda in generale.  
Tale analisi va condotta in modo partecipato, non solo garantendo il ruolo del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e la partecipazione del medico competente, ove presente, ma anche la partecipazione col più ampio coinvolgimento di tutti i lavoratori, in quanto portatori di esperienze e conoscenze di insostituibile importanza.  
Un'attività particolare va dedicata alla raccolta e registrazione di dati sulla situazione di salute generale, sulle patologie professionali e sugli infortuni nella azienda;
    - *Elaborazione di una politica della salute e sicurezza sul lavoro,* finalizzata a definire gli impegni generali per la prevenzione dei rischi ed il miglioramento progressivo della salute e sicurezza. Dovrebbe presentare precisi profili:
      - essere coerente con le politiche generali dell'organizzazione;
      - indicare una "visione" (valori essenziali e convinzioni dell'organizzazione), per consentire lo sviluppo di consapevolezza, motivazione e responsabilità nel personale;
      - permettere l'indicazione della direzione operativa ed i risultati attesi;
      - facilitare la diffusione delle conoscenze tra il personale attraverso azioni formative, informative e di sensibilizzazione.

La politica aiuta a dimostrare verso l'esterno, che:

- esiste un impegno concreto dell'azienda in tema di salute e sicurezza sul lavoro;
- si privilegiano le azioni preventive;
- l'organizzazione aziendale tende all'obiettivo del miglioramento continuo.

La politica per la SSL dovrebbe includere tra l'altro:

- l'impegno al rispetto della legislazione e degli accordi applicabili alla SSL, con l'ulteriore profilo connesso di attenzione al coinvolgimento ed alla consultazione dei lavoratori, anche attraverso i loro rappresentanti per la sicurezza;
- l'affermazione che la responsabilità nella gestione della SSL riguarda l'intera organizzazione aziendale, dal Datore di Lavoro sino ad ogni lavoratore, ciascuno secondo le proprie attribuzioni e competenze ed in una logica di cooperazione fra le risorse aziendali;
- l'impegno a considerare la SSL ed i relativi risultati come parte integrante della gestione aziendale;
- l'impegno a fornire le risorse umane e strumentali necessarie;
- l'impegno a riesaminare periodicamente la politica stessa ed il sistema di gestione attuato.

Nel definire o aggiornare la politica di SSL si dovrebbe tener conto:

- dell'attività svolta e della dimensione aziendale;
- della natura ed il livello dei rischi presenti;
- della tipologia dei contratti di lavoro;
- dei risultati dell'analisi iniziale o del monitoraggio successivo.
- *Valutazione dei rischi.* Si tratta di svolgere attività molto dettagliate<sup>3</sup>:
  - identificare le prescrizioni delle leggi e dei regolamenti applicabili;
  - identificare tutti i pericoli e valutare i relativi rischi per tutti i lavoratori, compresi i casi particolari (possono essere considerati casi particolari, per esempio, i nuovi assunti, i lavoratori interinali, i portatori di handicap, lavoratori stranieri, lavoratrici in gravidanza, puerperio o allattamento ecc.), associati con i processi, le attività operative ed organizzative (comprese le interazioni fra gli addetti), le sostanze e i preparati pericolosi ecc.;
  - identificare gli altri soggetti potenzialmente esposti (quali, ad es. i lavoratori autonomi, dipendenti di soggetti terzi ed i visitatori occasionali);
  - realizzare un sopralluogo e orientamento preliminare all'interno dell'azienda;
  - compiere un'eventuale esecuzione di rilievi e campionamenti ambientali.

---

<sup>3</sup> I rischi vanno: individuati, misurati e valutati. Il documento di valutazione dei rischi si propone come strumento utile a prendere decisioni in base a priorità identificate. L'attività di valutazione è così ciclica e ricorrente.

- *Pianificazione, organizzazione e progettazione degli interventi.*
  - 1) Implica l'articolazione di programmi di prevenzione e controllo dei rischi e dei problemi identificati nelle fasi precedenti.
  - 2) Tale attività si realizza attraverso percorsi rivolti ad obiettivi di diversa natura, che sono selezionati a seconda della tipologia di posto di lavoro. In questo modo potranno essere compresenti, prevalenti o addirittura esclusive attività di sicurezza, di igiene industriale, sanitarie, ergonomiche, psicologiche, organizzative ecc.
  - 3) Questa fase prevede anche la presentazione al datore di lavoro del programma stesso, comprese indicazioni operative ed opzioni che tengano conto anche del rapporto costi benefici. Si tratta, quindi, di: fissare specifici obiettivi appropriati, raggiungibili e congruenti con gli impegni generali definiti nella politica; elaborare programmi per il raggiungimento di tali obiettivi, definendo priorità, tempi e responsabilità ed assegnando le necessarie risorse; stabilire le modalità più appropriate in termini di procedure e prassi per gestire i programmi; programmare sopralluoghi ulteriori approfonditi in merito a problemi ulteriormente emersi; individuare delle misure preventive (in tutti i sensi) da attuare; definire procedure di sicurezza; progettare attività di tipo informativo, calibrate per i diversi interlocutori e destinatari; collaborazione alla progettazione delle attività di tipo formativo.

Esempio: v. **Tabella C1.1.**

OBIETTIVI	MODALITÀ DI VERIFICA E MISURAZIONE
Diminuire gli infortuni del 20% entro 1 anno in corso.	Controllo delle modalità di registrazione degli infortuni da effettuarsi all'inizio di ogni trimestre.
Prevedere l'inserimento per ogni tematica operativa affrontata degli aspetti legati alla sicurezza ed alla salute del lavoro, nelle diverse riunioni della direzione.	Verifica periodica degli ordini del giorno e delle partecipazioni alle riunioni.
Assicurare l'attenzione agli aspetti della sicurezza nello sviluppo delle procedure di acquisto forniture di macchine, attrezzature, prodotti e servizi.	Verifica delle diverse fasi della procedura e della documentazione prevista.

**Tabella C1.1 - Esempio di pianificazione degli obiettivi.**

- *Sensibilizzazione ed azione.* Spetta poi al datore di lavoro la decisione di mettere in atto quanto sopra, in modo integrale o parzialmente, con piena assunzione di ogni responsabilità nel merito. Sensibilizzare (prima e durante!!!) la struttura aziendale al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Mettere in campo attività di informazione nei confronti dei lavoratori. In generale, questa fase consiste nell'attuazione e gestione dei necessari flussi informativi verso i lavoratori anzitutto, ma anche verso dirigenti, quadri intermedi ecc. per la miglior gestione dei processi preventivi.

- *Monitoraggio*. Si realizza un controllo nella realizzazione degli interventi programmati. Ha una forte valenza operativa: il Servizio di prevenzione e protezione controlla la realizzazione di tutto quanto è stato definito in precedenza, realizzazione che, per altro, come appena detto, non è a suo carico, ma diretta dal datore di lavoro o eventualmente dirigente o preposto. Per supportare tale fase è fondamentale conoscere ed adottare metodi, strumenti e procedure finalizzati alla sorveglianza degli ambienti di lavoro. Il monitoraggio va attuato in modo tale che possa evidenziare la necessità di opportune azioni correttive e preventive.
- *Riesame e miglioramento*. Valutazione di efficacia e di efficienza nel medio-lungo periodo. Tale attività viene realizzata per verificare se le azioni adottate a scopo preventivo per il controllo dei rischi e per lo sviluppo delle condizioni di lavoro ottimali dal punto di vista della sicurezza e della salute sono state efficaci e hanno avuto successo. A questo scopo occorre adottare nell'ambito di una strategia di valutazione metodi ed indicatori concretamente applicabili. Si deve effettuare un periodico riesame per valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema nel raggiungere gli obiettivi fissati dalla politica della salute e sicurezza nonché per valutarne l'adeguatezza rispetto sia alla specifica realtà aziendale che ai cambiamenti interni/esterni modificando, se necessario, politica ed obiettivi della salute e sicurezza, tenendo conto dell'impegno al miglioramento continuo. Si possono prevedere modalità attive, se usate per verificare la conformità delle attività; o reattive, se finalizzate ad investigare gli insuccessi del sistema di gestione della sicurezza.
- Una nota ulteriore va fatta per esemplificare una modalità semplice di valutazione dei servizi e delle azioni connessi alla sicurezza. Si vedano, a tal proposito la **Tabella C1.2** e la **Figura C1.4**. In particolare, la Figura C1.4 richiede alcuni commenti.

INDICATORE	CRITERIO
1. Efficienza: Produttività Controllabilità Funzionalità	Rapporto fra risorse (input) e prodotti (output)
2. Efficacia	Conseguimento delle modificazioni previste
3. Accessibilità	Possibilità per l'utente di usare il servizio, tempi, localizzazione, costi
4. Adeguatezza	Rapporto fra bisogni esistenti e programmi attuati
5. Qualità tecnico/scientifiche	Disponibilità di attrezzature e competenze di tipo tecnico organizzativo
6. Continuità	Possibilità di un rapporto stabile con gli stessi operatori
7. Accettabilità	Atteggiamento positivo degli utenti, dei committenti, delle autorità e del personale tecnico
8. Impatto	Effetto globale sulla salute e sulla sicurezza determinato dall'attività in esame

**Tabella C1.2 - Alcuni indicatori e criteri per la valutazione di servizi di prevenzione e protezione.**