



Ernestina Greco Giovanni Maria Pirone

II RESPONSABILE DEL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE

**UN MANAGER DELLA SICUREZZA
NELL'ATTUALE SISTEMA
DI GESTIONE DELLA PREVENZIONE**



ISTITUTO ITALIANO DI MEDICINA SOCIALE

ERNESTINA GRECO

Psicologa del lavoro e dell'organizzazione, tecnologo del Servizio Informazione Assistenza e Consulenza (SIAC) dell'Istituto Italiano di Medicina Sociale di Roma

GIOVANNI MARIA PIRONE

Direttore Generale dell'Istituto Italiano di Medicina Sociale di Roma

INDICE

Introduzione	7
Il servizio di prevenzione e protezione ai sensi del D.Lgs. n. 626/94.	10
Compiti del servizio di prevenzione e protezione	11
Compiti del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, raggruppati in attività principali, fasi di attività e compiti specifici.	14
Definizione di attitudine e capacità.	26
Analisi del contenuto del ruolo di responsabile del servizio di prevenzione e protezione	26
Qualità/capacità principali del responsabile del servizio di prevenzione e protezione.....	28
Ruolo prevalente del responsabile del servizio di prevenzione e protezione nelle interazioni con gli altri ruoli del sistema sicurezza.	32
Bibliografia	33

Introduzione

È ormai noto che l'emanazione del D.Lgs. n. 626/94 ha notevolmente innovato il sistema prevenzionale del nostro Paese, non tanto per la quantità e la qualità degli obblighi in esso previsti, quanto per quella che spesso viene definita come la proceduralizzazione delle attività di prevenzione e protezione, divenute continue e sistematiche¹, ed effetto di vere e proprie scelte di politica aziendale.

Gli interventi richiesti dalla normativa per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori comportano, infatti, uno svolgimento sequenziale di adempimenti che, solo se vengono considerati nel loro complesso, consentono al datore di lavoro di assumere decisioni efficaci. In particolare, le azioni richieste ai diversi soggetti dell'attuale sistema di prevenzione sono diversificate e si concretizzano in misure non più esclusivamente tecniche, ma anche organizzative e procedurali, coordinate e collegate tra loro, oltre che adeguatamente programmate.

La necessità che nell'azienda si proceda ad una stretta integrazione tra produzione, tutte le funzioni ad essa collegate (direzione lavori, acquisti, gestione del personale, manutenzione, ecc.) e prevenzione dei rischi da essa derivanti, è chiaramente esplicitata tra le misure generali di tutela indicate nell'articolo 3. Tra queste, infatti, al comma 1, lettera d) è indicata "la programmazione della prevenzione mirando ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche, produttive e organizzative dell'azienda, nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente di lavoro".

È quindi inevitabile che la proceduralizzazione delle attività di prevenzione si inserisca in modo organico e permanente tra le altre azioni che regolarmente vengono messe in atto per la corretta gestione di una azienda o di un ente.

Per affrontare con efficacia le problematiche connesse con la sicurezza e la salute sul lavoro occorre, pertanto, predisporre un sistema gestionale² adeguato e gradualmente inserito nell'ambito della struttura organizzativa aziendale³, in modo da evitare tensioni nella struttura organizzativa preesistente e consentire a chi è deputato a presidiare le tematiche della sicurezza di trovare la sua legittimazione nello svolgimento del proprio ruolo⁴.

¹ Cfr. Guariniello R., 1994.

² Un sistema gestionale può essere definito come il complesso sistema di operazioni simultanee e successive che, dinamicamente poste in essere, permettono il raggiungimento di determinati obiettivi. I risultati che ne conseguono sono influenzati da diversi fattori quali le modalità con cui è coordinata l'attività del personale, la quantità e la qualità dei mezzi economici disponibili, nonché le condizioni ambientali in cui si opera.

³ La struttura organizzativa trova consistenza nelle modalità per attuare la divisione del lavoro e il coordinamento delle diverse responsabilità all'interno dell'azienda, identificando organi, ruoli e compiti e rispettive responsabilità (cfr. Rebora G., 1998).

⁴ Cfr. Frey M. 1996.

Anche l'interazione tra gli attori della prevenzione aziendale va letta con una visione sistemica⁵.

Principale responsabile dell'attivazione del "sistema sicurezza" è il vertice aziendale⁶ che, sia attraverso l'inserimento sistematico di criteri prevenzionali nei processi decisionali, sia tramite l'esempio del proprio comportamento, può svolgere in questo contesto una funzione chiave, in quanto esercita la rappresentanza esterna e la *leadership* complessiva, decide la strategia, alloca le risorse principali e costituisce punto di riferimento per i *manager* intermedi.

Figura gestionale individuata dal legislatore per perseguire e sostenere gli obiettivi definiti dal vertice è quella del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, chiamato a svolgere un ruolo di valorizzazione delle problematiche inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro e di promozione della cultura prevenzionale all'interno dell'azienda. La sua funzione è comunque di supporto e di consulenza al vertice e alla linea aziendale (*funzione di staff*), anche se spesso, per i compiti propri del servizio di cui è responsabile, interviene in modo specialistico, rischiando in tal modo di essere diviso tra due tipologie di attività molto differenti. Da un lato, infatti, è chiamato a promuovere un approccio gestionale diffuso alla prevenzione (*attività manageriali*)⁷, cfr. Fig. 1), dall'altro, deve realizzare una serie di *azioni propriamente tecniche* (fondamentali ai fini della sicurezza e della salute dei lavoratori), che possono comunque essere collocate nel quadro globale dell'attività gestionale.

Una profonda differenza separa dunque il *ruolo prevalentemente manageriale* del responsabile del servizio di prevenzione da quello tecnico-specialistico del tradizionale addetto alla sicurezza. Ciò, dal punto di vista organizzativo, determina il suo necessario inserimento in una posizione gerarchica adeguata che gli consenta di:

- avere un *rapporto diretto con il vertice*, senza alcuna mediazione da parte di livelli gerarchici superiori o equivalenti;
- avere un' *interazione sistematica con i responsabili delle diverse funzioni aziendali*: con la direzione del personale per progettare un crescente coinvolgimento delle risorse umane funzionale al miglioramento delle prestazioni e del clima aziendale; con la funzione produzione per concordare quali sono le modalità e le condizioni migliori per garantire un livello adeguato di prevenzione che non contrasti con le esigenze di produttività; con il responsabile della manutenzione per collaborare nel raggiungere un adeguato grado di affidabilità e controllo sugli impianti e sulle macchine; con tutti per interagire nella valutazione dei rischi e nella conseguente pianificazione delle priorità e degli interventi⁸. D'altra parte, ciascun lavoratore è chiamato a svolgere un ruolo consapevole di attore della prevenzione, che presuppone una sua attivazione responsabile.

⁵ Considerare in maniera sistemica i fenomeni organizzativi vuol dire individuare un complesso unitario, formato da una pluralità di elementi interrelati, che assumono un significato di insieme autonomo, quindi diverso e superiore rispetto alla somma delle parti, dal punto di vista di un osservatore esterno (cfr Mella P, 1997).

⁶ Il datore di lavoro e i suoi delegati ai sensi del D.Lgs. n. 626/94.

⁷ *Manager* è il termine largamente utilizzato in lingua inglese per indicare la persona che riveste nell'organizzazione un ruolo implicante responsabilità decisionale sull'impiego di risorse rispetto ad un obiettivo stabilito. Il vocabolo *manager* (di derivazione latina, da maneggiare) fornisce una definizione che pone l'accento sulle capacità intrinseche della persona legate figurativamente ad una abilità del gesto, al talento e alle competenze personali necessarie per gestire opportunamente l'organizzazione (cfr Mercadante G., 1993). In altri termini il manager traduce le direttive strategiche in programmi concreti e operativi.

⁸ Cfr. Frey M. (a cura di), 1996.

Per ottenere un livello sufficiente di coinvolgimento della struttura aziendale il responsabile del servizio di prevenzione e protezione può avvalersi di una serie di occasioni e di strumenti relazionali: dai comitati ai gruppi di lavoro; dalla riunione periodica, anche con i rappresentanti dei lavoratori, ad un uso adeguato degli strumenti di comunicazione e informazione/formazione. Il coinvolgimento consapevole dei lavoratori a tutti i livelli rappresenta, evidentemente, un punto cruciale nello sviluppo e mantenimento dei sistemi di gestione della sicurezza e, più in generale, nella maturazione di una cultura della prevenzione all'interno dell'azienda.

FINESTRA

Il *management* è un sistema di principi, metodi, strumenti sul piano logico ed operativo, utili per condurre la realtà, le organizzazioni, le attività complesse verso finalità istituzionali. Tre sono gli aspetti del *management* che appaiono utili e significativi ai fini di questa trattazione:

1. il *management* è una *cultura dei risultati*, intendendo per risultato il conseguimento di un fine istituzionale;
2. il *management* è un *insieme di sistemi di gestione* (programmazione e controllo, contabilità e gestione del personale, analisi della domanda, banca dati, metodiche operative, rilevazioni scientifiche, statistiche, ecc.) che costituiscono l'*hardware* della gestione e che consentono di orientare la gestione stessa verso i risultati in maniera concreta;
3. il *management* è uno *stile di direzione*, poiché il modo di raggiungere i risultati viene definito da chi nelle organizzazioni detiene il potere.

È opportuno precisare che un *modello complessivo di management* è definito in base a due fondamentali parametri:

1. *stile di direzione*. Può essere di diversi tipi e, in rapporto alla misura in cui il *manager* ricorre all'autorità o all'autodirezione e alla partecipazione per orientare il comportamento dei dipendenti, si può avere una vasta gamma di stili di *leadership*, ai cui estremi si collocano lo *stile autoritario* e lo *stile partecipativo*. Tra questi estremi si collocano le versioni intermedie, cioè lo *stile paternalistico* e lo *stile consultivo*;
2. *misura in cui la gestione è programmata*. Si va dall'ipotesi in cui non esiste alcuna assunzione anticipata e simultanea di decisioni concernenti la futura gestione, a quella estrema in cui la gestione è razionalmente programmata: è questa l'ipotesi dell'*azione per obiettivi* che, nella sua forma più evoluta, sviluppa fra l'altro obiettivi operativi, chiari, verificabili, adeguati e coordinati.

Combinando variamente gli stili di direzione e la misura in cui la gestione è programmata, è possibile definire una serie molto ampia di modelli complessivi di *management*, di cui si riportano i più tipici.

1. *Modello di direzione partecipativa per improvvisazione*: in tal caso un elevato interesse a creare condizioni di struttura e di funzionamento che sviluppino effettivamente la partecipazione dei dipendenti si accompagna ad un'alta propensione ad attuare la gestione in funzione delle occasioni e delle opportunità del momento, senza alcuno schema di programmazione. L'accento è posto sull'esigenza di integrare gli obiettivi dell'organizzazione con quelli individuali; viene dato il massimo spazio alla delega, all'autodirezione e all'autocontrollo.

2. *Modello di direzione autoritaria per improvvisazione*: il *manager* è sostanzialmente un sorvegliante che reputa indispensabile basare il governo aziendale sull'autorità e sul controllo esterno del comportamento umano, le decisioni sono accentrate e i controlli penetranti; il *manager* esercita direzione per intuito, senza ricorrere a metodologie formalizzate di programmazione.
 3. *Modello di direzione autoritaria per obiettivi*: è tipico delle unità militari in tempo di guerra, ma lo si riscontra anche oggi nelle aziende pubbliche e private. Per ogni posizione organizzativa, sono delineati i compiti e stabiliti chiaramente gli obiettivi; il controllo e la valutazione delle prestazioni sono effettuati e determinati in rapporto ai risultati realizzati nel conseguimento degli obiettivi. Inoltre il sistema di controllo consente una direzione "per eccezioni" (la direzione interviene quando si verificano scostamenti di una certa entità). Viene trascurato il "lato umano" dell'azienda, i *manager* non fanno affidamento sulla partecipazione, sull'autodirezione e sull'autocontrollo.
 4. *Modello di direzione partecipativa per obiettivi*: un altissimo interesse per la programmazione è abbinato ad una elevatissima considerazione per gli obiettivi e per le motivazioni dei dipendenti. È un modello ideale, in cui l'esigenza di valorizzare il fattore umano si fonde in modo armonico con quella di razionalizzare la gestione facendo uso di una rigorosa programmazione. È il modello ideale per le organizzazioni che operano in un ambiente molto dinamico.
- I modelli di direzione di cui si è parlato sono modelli puri, nella realtà le imprese adottano modelli misti (cfr. Zanda G., Lacchini M., Oricchio G., 1993).

Il servizio di prevenzione e protezione ai sensi del D.Lgs. n. 626/94

Il datore di lavoro, ad eccezione del caso (azienda di dimensioni ridotte e il rischio non elevato, cfr. allegato I del D.Lgs. n. 626/94) in cui decida di *svolgere direttamente* i compiti propri del servizio di prevenzione e protezione, *organizza* questo servizio all'*interno* dell'azienda, oppure ricorre a persone o *servizi esterni*, previa *consultazione* del rappresentante per la sicurezza (cfr. Fig. 2).

Se decide di organizzare il servizio di prevenzione e protezione all'*interno* dell'azienda, *individua* tra i propri dipendenti le persone, in possesso di "*attitudini e capacità adeguate*", che dovranno svolgere i compiti di tale servizio, compreso il responsabile.

La norma non prevede un "*numero minimo*" di addetti, affermando comunque che essi devono: essere in numero sufficiente; possedere le capacità necessarie; disporre di tempo e mezzi adeguati per lo svolgimento dei loro compiti. Inoltre essi non devono subire pregiudizio a causa dell'attività svolta nell'espletamento del loro incarico.

Sempre in caso di scelta del servizio di prevenzione e protezione *interno*, e quindi di designazione di dipendenti per l'espletamento dei compiti propri di tale servizio, il datore di lavoro può avvalersi di professionalità *esterne* per integrare l'azione di prevenzione.

Solo in alcuni casi espressamente previsti dalla normativa (aziende industriali a rischio di incidente rilevante, strutture di ricovero e cura pubbliche e private, ecc.) è obbligatoria l'organizzazione del servizio di prevenzione e protezione all'*interno* dell'azienda.

Esclusi questi casi appena citati, come già accennato, il datore di lavoro può affidare

re a persone o servizi *esterni*, in possesso delle conoscenze professionali necessarie per integrare l'azione di prevenzione e protezione, lo svolgimento dei compiti propri di tale servizio.

L'organizzazione del servizio di prevenzione e protezione deve avvenire con riferimento a ciascuna unità produttiva e non può risolversi in un unico servizio se l'azienda è articolata in più unità produttive. Se questo vale per la struttura organizzativa non vale invece per le risorse umane che vi sono impiegate: infatti, il responsabile e gli addetti al servizio di prevenzione e protezione (sia *interni* che *esterni* all'unità produttiva di appartenenza), possono essere designati per lo svolgimento di tali funzioni anche per altre unità produttive della stessa azienda.

Compiti del servizio di prevenzione e protezione

L'analisi dei compiti del servizio di prevenzione e protezione sottolinea il ruolo di vera e propria collaborazione con il datore di lavoro svolto dal servizio nel "sistema sicurezza aziendale". Si tratta, infatti, di funzioni che lo investono di rilevanti responsabilità in materia di crescita della sicurezza in azienda, ma che non comportano alcuna responsabilità penale per la inosservanza della normativa prevenzionale. Anche se tale responsabilità rimane sempre in capo al datore di lavoro, non vuol dire che il responsabile del servizio di prevenzione e protezione goda di assoluta impunità: potrà, infatti, essere chiamato a rispondere dei comportamenti concretamente tenuti, quando questi siano connessi in modo causale al verificarsi di un infortunio o di una malattia professionale.

I compiti del servizio di prevenzione e protezione possono essere ricondotti alla individuazione e valutazione dei fattori di rischio, alla individuazione ed elaborazione delle misure e dei sistemi preventivi e protettivi (anche quelli per affrontare le emergenze), alla elaborazione delle procedure di sicurezza per le varie attività aziendali, alla formulazione di programmi di informazione e formazione dei lavoratori, alla partecipazione alle riunioni periodiche.

Ovviamente, poiché il servizio da solo non può concretamente realizzare tali programmi, non disponendo di un autonomo potere decisionale e di spesa, sarà cura e responsabilità dei competenti ruoli aziendali destinare stanziamenti *ad hoc* nell'ambito del *budget* previsto per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda.

Per consentire al servizio di svolgere i compiti ad esso assegnati il datore di lavoro e, nell'ambito delle loro attribuzioni, i dirigenti e i preposti, devono fornir gli una serie di informazioni relative agli aspetti di seguito riportati:

- la natura dei rischi;
- l'organizzazione del lavoro, la programmazione e l'attuazione delle misure preventive e protettive;
- la descrizione degli impianti e dei processi produttivi;
- i dati del registro degli infortuni e delle malattie professionali;
- le prescrizioni degli organi di vigilanza.

Poiché al servizio è doverosamente fornita una dettagliata descrizione della realtà produttiva in cui è chiamato ad operare, i suoi componenti vengono a conoscenza, per questa via, di tutti i possibili segreti aziendali. Al fine di evitare che ciò possa cagionare danni (spionaggio industriale, concorrenza sleale), la norma richiama i componenti del servizio

al rispetto della segretezza in ordine ai processi lavorativi di cui vengono a conoscenza nell'esercizio delle loro funzioni.

I compiti del servizio di prevenzione e protezione possono essere raggruppati in alcune attività principali, suddivisibili in fasi a loro volta suddivisibili in compiti specifici, come viene illustrato nelle tabelle seguenti.

Fig.1 - Attività manageriali del responsabile del servizio di prevenzione e protezione

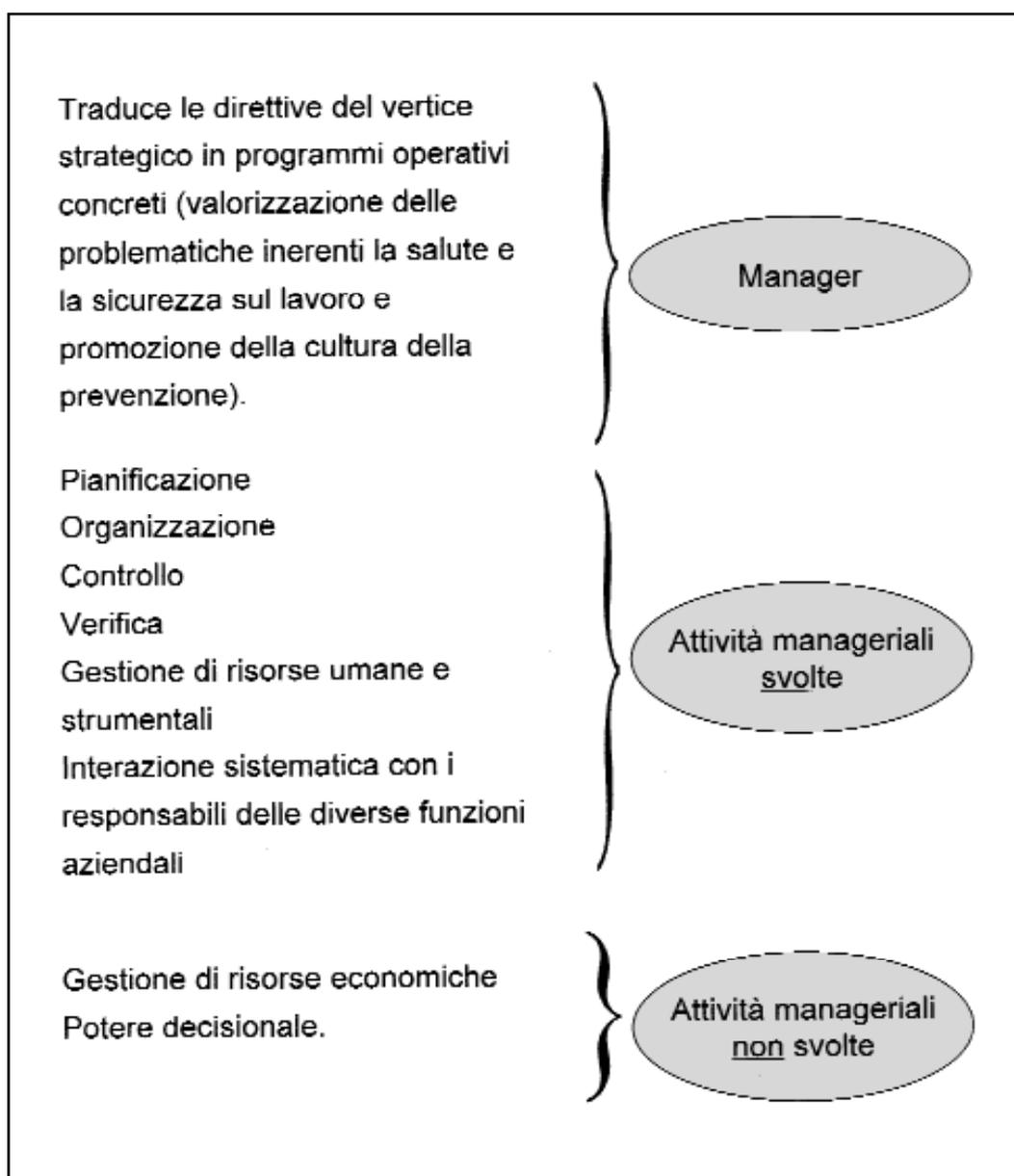


Fig. 2 - Servizio di prevenzione e protezione

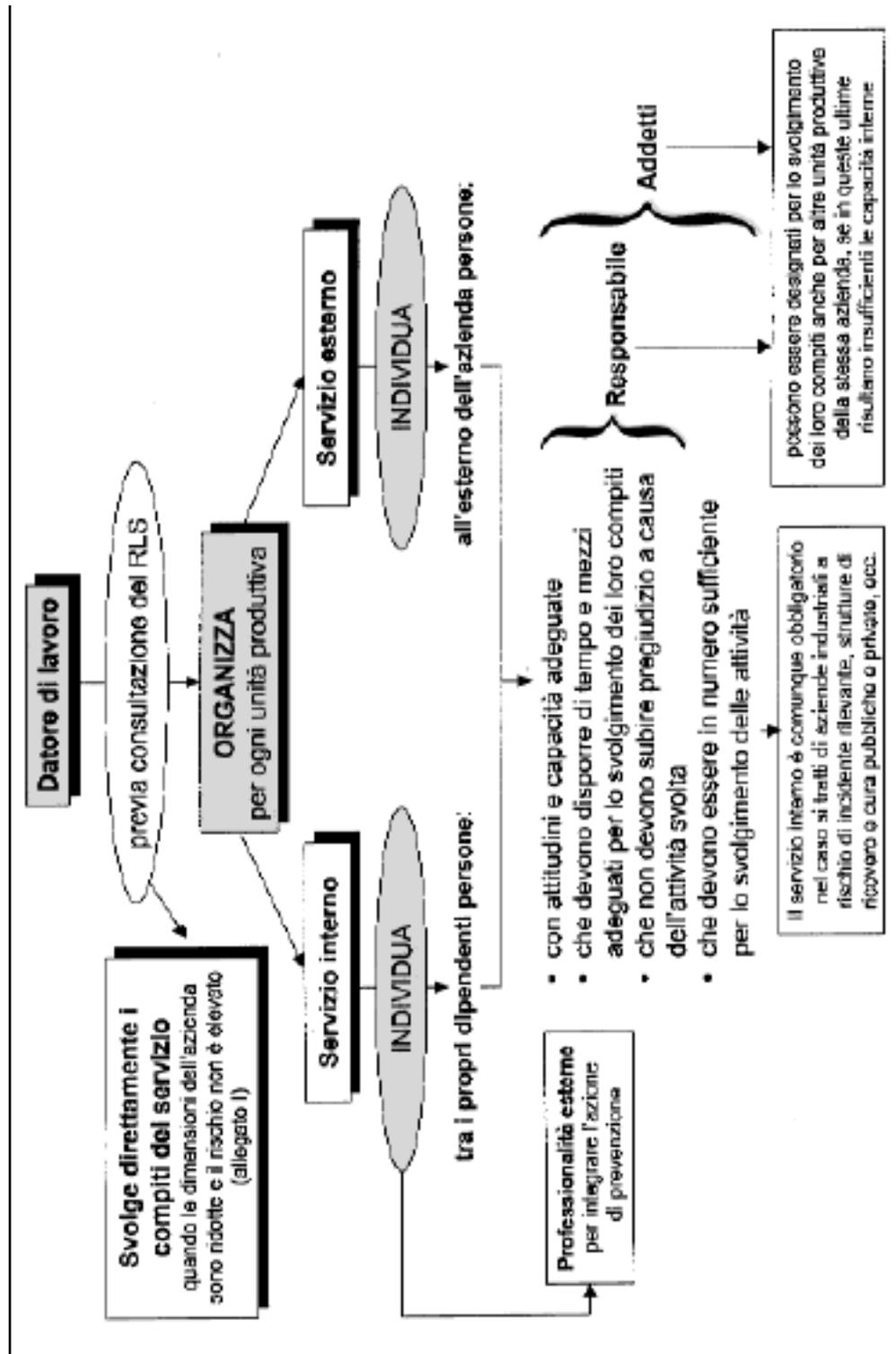


Tabelle relative ai compiti del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, raggruppati in attività principali, fasi di attività e compiti specifici

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
<p>(1) ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE</p>	<p>A. Individuazione e acquisizione delle risorse umane e strumentali necessarie ad avviare le attività</p>	<p>A.1) Prendere coscienza delle interrelazioni del proprio lavoro con il contesto in cui si opera interpretandone puntualmente le attese.</p> <p>A.2) Individuare il numero di risorse umane necessarie per lo svolgimento delle attività, in relazione ad una prima stima dei rischi presenti in azienda.</p> <p>A.3) Verificare se fra i dipendenti non vi siano soggetti in possesso di idonee competenze in tema di sicurezza (ed eventualmente selezionare risorse esterne).</p> <p>A.4) Determinare la quantità e la tipologia delle risorse strumentali necessarie.</p> <p>A.5) Negoziare con il datore di lavoro per l'assegnazione delle risorse umane e strumentali necessarie.</p> <p>A.6) Distribuire compiti e conseguenti responsabilità in relazione agli obiettivi da raggiungere e alle conoscenze, all'esperienza professionale e alle caratteristiche personali delle risorse umane disponibili.</p> <p>A.7) Programmare (coinvolgendo i collaboratori), coordinare e controllare l'intera attività, stabilendo obiettivi concreti e comprensibili, modalità, mezzi, tempi e verifiche.</p> <p>A.8) Motivare e coinvolgere costantemente i collaboratori nel perseguimento degli obiettivi, promuovendone lo sviluppo professionale.</p> <p>A.9) Monitorare le prestazioni e interpretare assertivamente le dinamiche emergenti nel gruppo di lavoro.</p> <p>A.10) Approfondire con rigore l'esame delle situazioni complesse e inconsuete individuando chiaramente le conseguenze delle azioni da intraprendere.</p> <p>A.11) Rivedere nel successivo anno finanziario le risorse umane, finanziarie o di altro tipo necessarie per la manutenzione, la protezione delle macchine, altre misure di controllo (es. ventilazione), mezzi e indumenti personali di protezione, formazione alla prevenzione dei rischi, monitoraggio di sicurezza, <i>auditing</i> di sicurezza, servizi di emergenza.</p>	<p>Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, medico competente</p>

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
(I) ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE	B. Realizzazione del sistema informativo	<p>B.1) Ricercare e selezionare fonti, mezzi e canali informativi.</p> <p>B.2) Pianificare e rendere operante il sistema informativo per trattare, classificare, ritrovare le informazioni, utilizzando soprattutto tecnologie informatiche.</p> <p>B.3) Prevedere l'aggiornamento delle informazioni individuando fonti, mezzi e canali adeguati a garantirne la tempestività.</p> <p>B.4) Individuare mezzi e canali efficaci per promuovere la raccolta di utili segnalazioni.</p>	Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, medico competente

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
<p>(II) ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI</p>	<p>A. Acquisizione di informazioni, documentazione e risorse, selezione dei metodi e dei criteri, predisposizione di liste di controllo</p>	<p>A.1) Acquisire una reale rappresentatività delle condizioni di lavoro attraverso una attenta ricognizione delle caratteristiche dell'attività lavorativa (produzione di beni o servizi, di serie o speciali, produzione conto terzi, ecc. e relativa variabilità delle lavorazioni al variare della produzione), considerando anche le attività di servizio alla produzione (pulizia, manutenzione, ecc.), le attività occasionali (guasti, riattivazione di impianti, ecc.), le prestazioni erogate dai lavoratori all'esterno dell'abituale luogo di lavoro (montaggi, riparazioni), la presenza in azienda di dipendenti di altre imprese o utenti.</p> <p>A.2) Scegliere la sequenza logica ritenuta più opportuna (esplicitandola e attendendosi coerentemente ad essa) per analizzare pericoli e rischi, ad esempio: sequenza ordinata delle lavorazioni del ciclo produttivo; compiti assegnati ai lavoratori; struttura degli ambienti di lavoro (acquisendo anche le relative planimetrie); allocazione, tipologia e numero di macchine, impianti, attrezzature, ecc.; sostanze utilizzate; altro.</p> <p>A.3) Acquisire e organizzare (soprattutto con l'ausilio di supporti informatici) tutte le informazioni e le conoscenze già disponibili in azienda su elementi utili a connotare i fattori di rischio e/o gli eventuali danni riferibili al lavoro. Fonti informative possono essere: <i>layout</i> dei reparti; numero di addetti ripartito per reparti e per mansioni con breve descrizione delle operazioni svolte; denunce di impianti e verifiche periodiche; registro delle manutenzioni ordinarie e straordinarie; schede di sicurezza di sostanze, prodotti apparecchiature, impianti in uso; schede tecniche e manuali operativi di macchine e impianti; risultati di precedenti indagini condotte sulla sicurezza e sull'igiene del lavoro inclusi i verbali di prescrizione degli organi di vigilanza; risultati di eventuali misurazioni di</p>	<p>Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, medico competente</p>

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
(II) ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI	A. Acquisizione di informazioni, documentazione e risorse, selezione dei metodi e dei criteri, predisposizione di liste di controllo	<p>igiene industriale; risultati anonimi collettivi di controlli sanitari periodici; denunce INAIL su casi di malattie professionali; dati sugli infortuni (dall'apposito registro) e degli incidenti avvenuti; atti autorizzativi; procedure di lavoro scritte, ordini di servizio; elenco delle caratteristiche dei dispositivi di protezione individuale forniti ai lavoratori; modalità pratiche di distribuzione/ricambio dei dispositivi di protezione individuale; conoscenze ed esperienze dei lavoratori e dei preposti⁹.</p> <p>A.4) Ricercare documentazione tecnica, scientifica, giuridica in grado di indirizzare nel lavoro da intraprendere.</p> <p>A.5) Costruire e razionalizzare liste di controllo, tabelle, elenchi per attuare un controllo sistematico.</p> <p>A.6) Classificare i rischi, ad esempio secondo criteri eziologici (da stress, posturali, microclimatici, da sostanze nocive, ecc.) e secondo la probabilità e la gravità degli effetti dannosi.</p> <p>A.7) Scegliere opportunamente la metodologia di indagine (monitoraggio ambientale, indicatori biologici, ecc.) prevedendo, eventualmente, il ricorso a specialisti.</p> <p>A.8) Definire i criteri di analisi e valutazione dei rischi per assicurare uniformità di giudizio tra persone diverse e in diverse fasi temporali.</p>	Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, medico competente

⁹ Le fonti informative sono state riprese da: *Linee guida per l'applicazione del D.Lgs. 626/94*, 1996.

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
<p>(II) ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI</p>	<p>B. Conduzione dell'analisi e valutazione dei rischi, redazione del documento e verifica del processo</p>	<p>B.1) Pianificare ed effettuare i sopralluoghi.</p> <p>B.2) Identificare i fattori di rischio ragionevolmente prevedibili (ben noti) e quelli che ad un primo esame appaiono meno prevedibili e comunque tali da provocare lievi conseguenze.</p> <p>B.3) Condurre l'analisi tenendo conto: delle norme di legge e degli standard tecnici; delle informazioni dedotte dall'esperienza e dai dati raccolti nella fase precedente; dei contributi apportati da quanti, a diverso titolo, concorrono nell'effettuazione della valutazione.</p> <p>B.4) Classificare le informazioni utilizzando soprattutto supporti informatici.</p> <p>B.5) Identificare e applicare prontamente le misure di controllo finalizzate alla rimozione/riduzione dei rischi.</p> <p>B.6) Individuare nominalmente i lavoratori esposti, avvalendosi anche di liste di controllo dettagliate che si richiama alla legislazione italiana, ma soprattutto avvalendosi delle informazioni di cui dispongono i lavoratori sulle specifiche condizioni di rischio.</p> <p>B.7) Stimare l'entità dell'esposizione ai pericoli, la gravità degli effetti che ne possono derivare e la probabilità che tali effetti si manifestino.</p> <p>B.8) Verificare la disponibilità di misure tecniche, organizzative e procedurali per eliminare o ridurre l'esposizione e/o il numero degli esposti e verificare l'applicabilità di tali misure.</p> <p>B.9) Definire un piano attuativo delle misure individuate e verificare l'adeguatezza di tali misure.</p> <p>B.10) Redigere il documento e definire i tempi e i modi per la verifica e/o l'aggiornamento della valutazione.</p>	<p>Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, medico competente</p>

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
(III) GESTIONE DELLA PREVENZIONE	A. Sviluppo dell'approccio gestionale complessivo e strutturato della prevenzione	<p>A.1) Acquisire informazioni sui costi determinati dagli infortuni: a) costi delle giornate perse dai lavoratori; b) costo del rimborso salariale; c) costo legato all'eventuale arresto, riavvio e riprogettazione del processo produttivo; d) costo assicurativo; e) costi del medico competente e delle spese mediche; f) costo derivante dall'eventuale impiego di risorse di elevato livello (dirigenti, avvocati, tecnici) in contenziosi e interazione con la pubblica amministrazione e con la magistratura; g) costi in termini di tempo impiegato per sanare la situazione; h) costi dell'assunzione e dell'addestramento di un sostituto temporaneo o definitivo; i) costi degli effetti della non prevenzione sui clienti interni ed esterni.</p> <p>A.2) Valutare i costi tecnici e organizzativi connessi all'attivazione e al mantenimento di un sistema gestionale della prevenzione: a) investimenti, ad esempio per la corretta predisposizione dei luoghi di lavoro, dei mezzi e dei metodi di lavoro, spese per la protezione dei lavoratori e del pubblico; b) costi del personale per sviluppare, mantenere e migliorare il sistema di gestione, attribuibili alla creazione di procedure, programmi e strutture utili per consentire il coordinamento dei diversi attori coinvolti, alla pianificazione e al controllo della sicurezza, alle perdite di efficienza e alle resistenze dell'organizzazione e dei diversi soggetti, conseguenti all'introduzione di nuove procedure.</p> <p>A.3) Responsabilizzare il vertice aziendale, spiegando le ragioni per cui conviene investire nella prevenzione.</p> <p>A.4) Motivare le risorse presenti in azienda: a) tenendo conto che prevenzione e protezione soddisfano nei lavoratori sia il bisogno primario di sicurezza, sia i bisogni secondari di stima e autorealizzazione (varietà dei compiti, dinamiche organizzative); b) valorizzando i contributi di ogni lavoratore; c) inducendo processi di apprendimento</p>	Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, lavoratori, medico competente

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
(III) GESTIONE DELLA PREVENZIONE	A. Sviluppo dell'approccio gestionale complessivo e strutturato della prevenzione	<p>organizzativo tale che, ad esempio: appaia naturale l'uso dei dispositivi di protezione individuale; diventi un valore comune l'osservazione di alcune cautele nell'attività lavorativa.</p> <p>A.5) Interagire sistematicamente con le altre direzioni e funzioni aziendali, sia per sensibilizzarle rispetto al valore della prevenzione, sia per acquisire informazioni sui nuovi programmi di immediata e futura attuazione che potrebbero influenzare lo svolgimento dell'attività di prevenzione.</p> <p>A.6) Mettere a conoscenza ciascun lavoratore delle caratteristiche, delle criticità e delle precauzioni necessarie nell'utilizzo di attrezzature, macchine e impianti.</p> <p>A.7) Coinvolgere ogni lavoratore nella ricerca di un continuo miglioramento delle prestazioni e delle condizioni di lavoro, coordinando e sollecitando l'iniziativa e la creatività individuale.</p> <p>A.8) Formalizzare le procedure corrette per operare in prevenzione e integrarle nel sistema di procedure già esistenti.</p> <p>A.9) Formulare per iscritto e diffondere la politica aziendale in tema di prevenzione, in modo da sancire un impegno formale dell'azienda su queste problematiche.</p> <p>A.10) Valutare la capacità del sistema di gestione della prevenzione di perseguire gli obiettivi prefissati in modo da ridefinire, eventualmente, sia gli obiettivi contenuti nei programmi, sia determinate caratteristiche del sistema di gestione, sia la distribuzione delle risorse e delle responsabilità nell'ottica di un miglioramento continuo.</p> <p>A.11) Inserire gradualmente il sistema di gestione della sicurezza all'interno dell'azienda, fissando inizialmente obiettivi relativamente semplici, in modo da consentire la necessaria assimilazione e legittimazione da parte della struttura aziendale.</p>	Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, lavoratori, medico competente

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
(III) GESTIONE DELLA PREVENZIONE	B. Individuazione delle priorità di intervento e definizione delle possibili soluzioni	<p>B.1) Definire la gerarchia dei rischi reali e potenziali secondo criteri di concentrazione di più rischi, numerosità degli esposti, entità del rischio, conseguenze degli interventi sui lavoratori in particolare, e sull'azienda in generale, risorse umane, strumentali ed economiche necessarie per gli interventi.</p> <p>B.2) Acquisire informazioni dal vertice aziendale e dai dirigenti delle diverse funzioni aziendali relative ai programmi di immediata e futura attuazione nell'azienda o ente (ampliamenti, trasformazioni, soppressioni, modifiche organizzative, programmi di produzione, costi, ecc.).</p> <p>B.3) Acquisire e analizzare la documentazione scientifica, tecnica e specialistica; confrontarsi con esperti del settore; intraprendere relazioni collaborative, sia con gli organismi chiamati a fornire informazioni, assistenza e consulenza, sia con quelli deputati al controllo.</p> <p>B.4) Stimolare non solo i propri collaboratori e i responsabili delle altre funzioni aziendali, ma tutti i lavoratori (in particolare il rappresentante per la sicurezza) a fornire suggerimenti utili alla definizione delle possibili soluzioni da adottare.</p> <p>B.5) Individuare le situazioni transitorie e incerte determinate dai tempi di realizzazione dei programmi di miglioramento o causate dalla attivazione degli interventi stessi, proponendo al datore di lavoro i rimedi da adottare al momento.</p>	Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, lavoratori, medico competente

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
(III) GESTIONE DELLA PREVENZIONE	C. Gestione antincendio, pronto soccorso, emergenza	<p>C.1)Progettare in anticipo il modello organizzativo che l'azienda intende attivare nelle situazioni di emergenza (incendio, infortuni), tenendo conto che durante le situazioni di crisi i tempi di decisione sono ristretti, le regole cambiano, le procedure e gli assetti organizzativi sviluppati per la normale gestione aziendale si rivelano inadeguati.</p> <p>C.2)Individuare i lavoratori da coinvolgere, distribuire compiti precisi e relative responsabilità, sottoporli a programmi di formazione adeguatamente predisposti.</p> <p>C.3)Stabilire costanti relazioni con i servizi pubblici competenti in materia di pronto soccorso, salvataggio antincendio e gestione dell'emergenza procedendo al coordinamento del piano di sicurezza interno con i piani di intervento dei servizi esterni.</p> <p>C.4)Verificare che le misure predisposte per essere adottate in caso di esposizione a pericolo grave e i comportamenti da assumere in tale contesto siano conosciuti da tutti i lavoratori.</p> <p>C.5)Prevedere l'aggiornamento delle procedure e stabilire la verifica nel tempo degli obiettivi prefissati, nonché la revisione periodica in merito ad eventuali variazioni intercorse nel ciclo produttivo o nell'organizzazione del lavoro che possano compromettere o impedire la validità delle azioni intraprese.</p>	Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, lavoratori, medico competente

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
<p>(IV) GESTIONE DELLA INFORMAZIONE E DELLA FORMAZIONE ALLA SICUREZZA</p>	<p>A. Preparazione professionale</p>	<p>A.1) Acquisire, conoscere e classificare il materiale documentale che per legge deve essere presente in azienda.</p> <p>A.2) Conoscere gli obblighi informativi, formativi e consultivi, cui è tenuto ad adempiere il vertice aziendale: nei propri confronti e nei confronti dei lavoratori, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, del medico competente, degli organi di controllo, dei fabbricanti, degli installatori, degli appaltatori (evidenziando quegli adempimenti che richiedono un assolvimento formale e/o documentale).</p> <p>A.3) Mantenersi sempre aggiornato, non solo sugli aspetti normativi in continua evoluzione, ma anche sui costanti risultati che si raggiungono in ambito scientifico e tecnologico, al fine di introdurre innovazioni che potrebbero risultare positive per le risorse umane e strutturali dell'organizzazione.</p>	<p>Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, lavoratori, medico competente</p>

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
<p>(IV) GESTIONE DELLA INFORMAZIONE E DELLA FORMAZIONE ALLA SICUREZZA</p>	<p>B.Dall'analisi dei fabbisogni informativi dei lavoratori alla verifica dei risultati</p>	<p>B.1)Analizzare il fabbisogno informativo di ogni lavoratore, a qualsiasi livello, confrontando i risultati emersi dall'anticipazione "virtuale" delle attività e delle competenze di ognuno dettate dalla normativa e i risultati ottenuti attraverso l'uso di interviste, colloqui e/o la predisposizione e somministrazione di questionari standardizzati</p> <p>B.2)Sulla base dei risultati ottenuti dalla fase precedente, selezionare i contenuti, i mezzi e i canali idonei a favorire in ogni lavoratore la comprensione, la rielaborazione dei dati trasmessi e, tali da ridurre al minimo il rischio che eventuali differenze individuali dei livelli scolastici, culturali e linguistici possano determinare un diverso grado di apprendimento e di consapevolezza.</p> <p>B.3)Pianificare le attività di informazione e attuarle sistematicamente (specificando sempre le motivazioni alla base di ogni disposizione organizzativa e di legge) attraverso: un sistema di avvisi in bacheca o nei reparti; la distribuzione di opuscoli informativi di agevole consultazione; la proiezione di videocassette; l'organizzazione di riunioni; altro.</p> <p>B.4)Controllare che le informazioni siano sempre accessibili e in buone condizioni di conservazione e leggibilità.</p> <p>B.5)Verificare che le informazioni trasferite siano state comprese dai lavoratori e valutare periodicamente se i fabbisogni informativi si sono modificati, al fine di riprogettare un nuovo coerente intervento informativo.</p>	<p>Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, lavoratori, medico competente</p>

ATTIVITÀ PRINCIPALE	FASI DELL'ATTIVITÀ	COMPITI SPECIFICI PER CIASCUNA FASE DELL'ATTIVITÀ	INTERAZIONI
<p>(IV) GESTIONE DELLA INFORMAZIONE E DELLA FORMAZIONE ALLA SICUREZZA</p>	<p>C. Dall'analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori alla valutazione dei risultati</p>	<p>C.1) Determinare i fabbisogni formativi dei lavoratori comparando i risultati emersi dall'anticipazione "virtuale" delle attività e delle competenze di ognuno dettate dalla normativa con i risultati ottenuti tramite: osservazioni informali di alcuni soggetti; discussioni di gruppo appositamente provocate; analisi delle prestazioni o della valutazione individuale; predisposizione e somministrazione di interviste o questionari standardizzati.</p> <p>C.2) Sulla base dei fabbisogni formativi riscontrati, individuare i destinatari, gli obiettivi formativi, i contenuti che devono essere trasferiti, le metodologie didattiche da utilizzare e le risorse da impiegare (umane e materiali), tenendo conto che i metodi e le tecniche più idonei per la formazione devono essere applicati in un contesto di piccolo gruppo, al fine di consentire la riflessione individuale sulle motivazioni di ognuno, gli atteggiamenti rispettivi e reciproci, la natura delle relazioni e la facilità o la resistenza individuale e collettiva al cambiamento indotto dalla formazione.</p> <p>C.3) Pianificare le attività di formazione e attuarle tenendo conto dei principi di apprendimento degli adulti.</p> <p>C.4) Valutare i risultati della formazione verificando soprattutto in che modo e in quale misura i partecipanti acquisiscono e trasferiscono le conoscenze, le capacità, gli atteggiamenti e l'esperienza vissuta in aula nella propria realtà lavorativa.</p> <p>C.5) Verificare periodicamente se i fabbisogni formativi sono cambiati al fine di riprogettare un nuovo coerente intervento formativo.</p>	<p>Datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, lavoratori, medico competente</p>

Definizione di attitudine e capacità

La norma non solo non fornisce una descrizione dettagliata del servizio di prevenzione e protezione riguardo alla composizione quantitativa, ma, purtroppo, neanche relativamente alle *attitudini e capacità adeguate* che i componenti del servizio di prevenzione e protezione interno o esterno, compreso il responsabile, devono possedere. Proprio per questo sarebbe opportuna la prevista emanazione del decreto interministeriale (facoltativo) nel quale sarebbero indicati specifici requisiti, modalità e procedure per la certificazione dei servizi, nonché il numero minimo degli addetti.

È evidente che è interesse del datore di lavoro avere un servizio costituito da un numero adeguato di soggetti professionalmente validi per poter contare su un reale e qualificato supporto, capace di indirizzare al meglio le sue decisioni.

Mancando indicazioni direttamente espresse dal legislatore in tal proposito, si può innanzi tutto evincere indirettamente dalla lettura dell'art. 8, comma 11 che il responsabile del servizio deve essere in possesso di:

- esperienze specifiche in materia di prevenzione e protezione;
- un curriculum professionale che attesti gli studi fatti e le conoscenze acquisite sulla materia.

Interessante è poi l'analisi del significato che la letteratura in materia comunemente attribuisce ai termini attitudine e capacità.

- Per *attitudine* si intende la predisposizione mentale a mettere in atto determinate sequenze di comportamento che sono necessarie per padroneggiare la propria mansione lavorativa. Essa è condizionata dalla base innata, ma il suo sviluppo dipende dall'ambiente.
- Per *capacità* si intende l'intelligenza in atto, applicata ad un certo contesto. Essa rappresenta l'insieme delle conoscenze e delle abilità individuali che permettono in sintesi di "fare bene" il proprio compito. In particolare, essendo la capacità sia la confluenza di più fattori (dipendenti da attitudini, conoscenze, carattere e valori individuali), sia operazionalmente definita dall'attività ad essa associata, ha senso parlarne soltanto con riferimento ad un contesto specifico e non in generale.

Entrambi gli aspetti possono essere misurati sottoponendo il lavoratore ad una serie di test e ad altre prove psicologiche (colloqui, simulazioni, ecc.).

Analisi del contenuto del ruolo di responsabile del servizio di prevenzione e protezione

Sul concetto di ruolo si incontrano nella letteratura definizioni e usi diversi, in quanto è considerato da sempre un concetto "confine" tra le discipline psicologiche e quelle sociologiche: le prime, tendenti a privilegiare aspetti connessi con il mondo soggettivo degli individui (ad esempio: la percezione, le attese di ruolo) e le seconde, aspetti legati alle caratteristiche oggettive del sistema sociale entro cui l'individuo si muove (ad esempio: la posizione occupata rispetto alla rete di relazioni, la funzione normativa, ecc.)¹⁰.

¹⁰Cfr. Quaglino G.P., Carrozzi G.P., 1995.

L'analisi del contenuto del ruolo professionale comporta, pertanto, che vengano considerate diverse dimensioni. Un modello¹¹ proposto per questo tipo di analisi considera, in particolare tre dimensioni (tecnica, relazionale e gestionale) e identifica nel seguente modo le implicazioni di ciascuna componente sullo svolgimento del ruolo professionale.

- I. *Componente tecnica*: riguarda l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie professionali necessarie per operare utilmente. A ciò si lega anche l'abilità nell'affrontare situazioni di incertezza, di emergenza non sempre definibili *a priori*.
- II. *Componente relazionale*: riguarda la complessità delle relazioni da attivare e mantenere per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori su cui occorre esercitare influenza senza disporre della leva gerarchica.
- III. *Componente gestionale*: riguarda la responsabilità connessa alla complessità di gestire eventuali risorse economiche e/o umane assegnate al ruolo.

Attraverso l'impiego di questo modello si superano le contrapposizioni tra gli aspetti individuali/organizzativi o di gruppo e tra oggettività dei compiti/soggettività individuale.

Il contenuto del ruolo non è infatti identificabile isolandolo dal contesto, ma è definito in base alle attese di comportamento e di requisiti di prestazione, che derivano dall'inserimento in un sistema di ruoli interdipendenti e collocati in un ambito organizzativo specifico.

Inoltre il concetto di ruolo professionale rimanda a una capacità propria del soggetto di rispondere, in modo personale e originale con le proprie risorse di conoscenza, abilità e comportamento, ai requisiti della situazione operativa.

Nello specifico, il ruolo di responsabile del servizio di prevenzione e protezione può essere definito un *ruolo organizzativo critico*¹², in quanto le modalità di svolgimento dei compiti ad esso attribuiti assumono un ruolo decisivo per l'esito di un intervento. Dal suo ruolo dipende, infatti, la messa in atto di condizioni che influenzano comportamenti diffusi e rilevanti di altri operatori e nella sua sfera di azione ricadono informazioni e altre risorse dalle quali (e dal modo in cui sono state trattate o gestite) dipendono conseguenze rilevanti in ambiti più vasti e che influenzano direttamente i risultati finali. In quanto detentore di un ruolo critico il responsabile del servizio di prevenzione e protezione può diventare importante *agente di cambiamento* indirizzato verso una nuova cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Da queste premesse si evince che dal modo in cui il responsabile del servizio di prevenzione e protezione svolge i propri compiti e il proprio ruolo dipende la sua efficienza ed efficacia nel raggiungere gli obiettivi di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro. A tal proposito diventano importanti le capacità e le competenze particolari che il responsabile deve possedere e/o sviluppare per gestire al meglio il sistema sicurezza in azienda.

Sulla base delle attribuzioni previste dalla normativa e delle considerazioni finora trattate relativamente al ruolo prevalentemente manageriale e critico di questa figura professionale, di seguito si propone un elenco (certamente non esaustivo), frutto dell'elabo-

¹¹ Cfr. Goeta G.F., 1992.

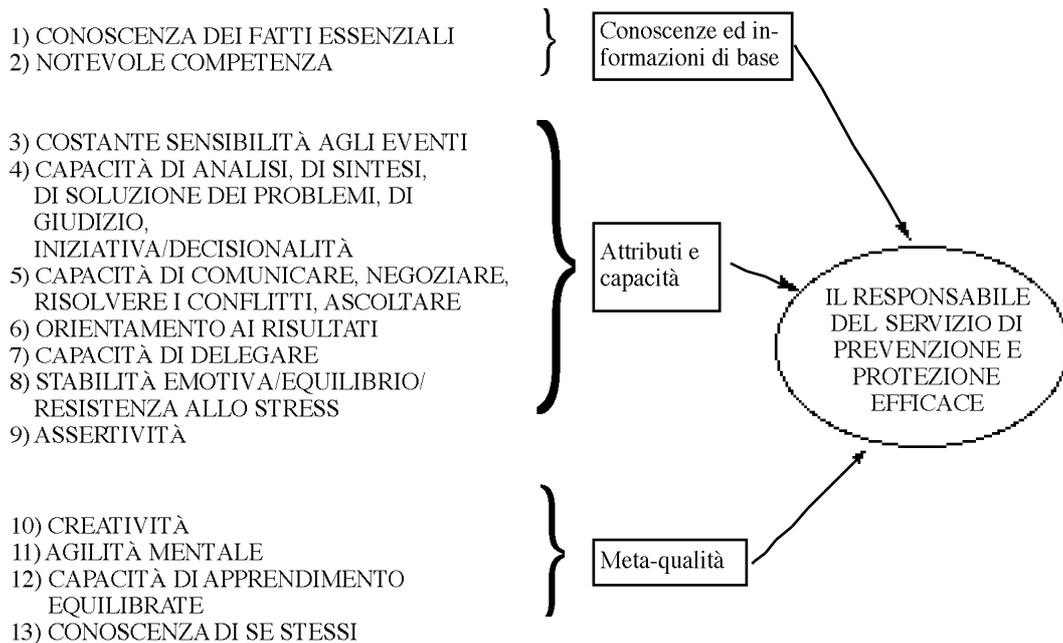
¹² Cfr. Rebora G., 1998.

¹³ Cfr. Burley-Allen M., 1989; Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., 1991; Cooper R.K., Sawaf A., 1999; Wagner A., 1999.

razione di alcuni contributi offerti dalla letteratura di settore, delle principali qualità professionali e personali, necessarie per svolgere adeguatamente il ruolo di responsabile del servizio di prevenzione e protezione.

Qualità/capacità principali del responsabile del servizio di prevenzione e protezione

Le qualità principali di un responsabile del servizio di prevenzione e protezione possono essere ricondotte alle 13 di seguito elencate:



Le qualità elencate si possono dividere in tre gruppi, corrispondenti ad altrettanti livelli diversi. I numeri 1 e 2 rappresentano le fondamenta: sono due tipi di conoscenze e informazioni di base di cui il responsabile si serve per decidere e agire.

I numeri dal 3 al 9 sono capacità che si collegano direttamente al comportamento e alla prestazione. In particolare il numero 3 è la capacità che deriva dalle conoscenze e dalle informazioni di base indicate nei punti 1 e 2.

Dal numero 10 al numero 13 sono rappresentate le qualità che permettono al responsabile del servizio di prevenzione e protezione di sviluppare e applicare le capacità riportate nei numeri dal 3 al 9 e pertanto possono essere definite meta-qualità.

Alcune di queste qualità sono in stretta connessione tra loro, pertanto, possederne o svilupparne una, vale a dire possederne altre.

Di seguito viene data una breve definizione di ciascuna qualità e alcune caratteristiche osservabili ad esse connesse.

1) **CONOSCENZA DEI FATTI ESSENZIALI.** Avere chiara conoscenza di piani, obiettivi (a lungo e a breve termine), prodotti, persone e loro cariche, ruoli e relazioni tra i

vari uffici, del loro lavoro e delle attese nei loro confronti, ecc.. Capacità, all'occorrenza, di acquisire i dati relativi ai fenomeni suddetti qualora non si abbiano a disposizione.

Caratteristiche possedute: 1.1) conosce cosa accade nella propria organizzazione (politiche, piani, obiettivi, prodotti/servizi); 1.2) ha individuato le fonti di informazione e ha stabilito contatti con un numero significativo di persone; 1.3) conosce abbastanza bene come vivono il proprio ruolo i superiori, i colleghi, i collaboratori, le persone esterne all'azienda.

2) **NOTEVOLE COMPETENZA.** Essere in possesso sia di conoscenze tecniche e normative in materia di sicurezza e igiene del lavoro, sia di conoscenze dei principi base e delle teorie di *management* quali la pianificazione, l'organizzazione e il controllo.

Caratteristiche possedute: 2.1) si tiene costantemente aggiornato sulle nuove tecniche, teorie e riflessioni utili per svolgere il proprio ruolo; 2.2) consulta regolarmente riviste specializzate ed è a conoscenza di diverse manifestazioni informative/formative delle quali direttamente o indirettamente acquisisce i prodotti; 2.3) è al corrente dei cambiamenti normativi, nazionali e internazionali e degli effetti che questi possono avere nella propria organizzazione.

3) **COSTANTE SENSIBILITÀ AGLI EVENTI.** Capacità (di percepire) di essere aperto sia verso eventi evidenti (fatti, cifre, ecc.), sia verso "segnali deboli" e premonitori (conflitti, assenteismo, aggressività, rigidità, passività, ecc.) provenienti da ciascun lavoratore a qualsiasi livello.

Caratteristiche possedute: 3.1) è in sintonia con gli avvenimenti della propria organizzazione; 3.2) avverte i sentimenti degli altri e ne intuisce i modi in cui potrebbero reagire; 3.3) verifica costantemente la validità delle sue supposizioni accettando il confronto.

4) **CAPACITÀ DI ANALISI, DI SINTESI, DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI, DI GIUDIZIO, INIZIATIVA/DECISIONALITÀ.** Attitudine a scomporre e ricomporre un dato fenomeno individuandone sia le componenti più significative, che le interconnessioni interagenti, formulando piani e/o strategie di medio-lungo termine, fornendo scostamenti in assenza di dati analitici e suscitando fiducia e sicurezza.

Caratteristiche possedute: 4.1) pianifica e individua le priorità nella propria attività lavorativa; 4.2) dimostra flessibilità e capacità di affrontare e risolvere contemporaneamente diversi problemi; 4.3) si fida della capacità delle proprie emozioni di indicare un giudizio valido di fronte a situazioni incerte e ambigue che richiederebbero più informazioni per essere affrontate e risolte; 4.4) non necessita di approvazione; tollera le pressioni valutandole criticamente; 4.5) sa gestire la propria discrezionalità e favorisce l'autonomia altrui.

5) **CAPACITÀ DI DELEGARE.** Capacità di decentrare il potere responsabilizzando i collaboratori e rimanendo tuttavia consapevole delle proprie responsabilità.

Caratteristiche possedute: 5.1) attribuisce responsabilità non per sgravarsi di funzioni e responsabilità proprie, ma commisurando il potere di delega alle necessità funzionali dell'organizzazione; 5.2) mantiene un giusto collegamento con i propri delegati per impedire sia che possano esercitare oltre misura il potere loro affidato, sia che facciano capo a lui per ogni azione, trasformandosi in semplici esecutori di ordini.

- 6) **CAACITÀ DI COMUNICARE, NEGOZIARE, RISOLVERE I CONFLITTI, ASCOLTARE.** Capacità di trasmettere un messaggio (sia verbale che non verbale) in modo chiaro e comprensibile, sia nella formulazione che nel contenuto, ponendosi nei panni dell'interlocutore in modo da scegliere i mezzi espressivi più coerenti a quest'ultimo e sollecitando sempre il confronto. Attitudine a proporre in modo convincente le proprie idee portando elementi e argomentazioni valide. Capacità di offrire all'interlocutore lo spazio per esprimere le proprie opinioni.

Caratteristiche possedute: 6.1) si esprime con facilità e in modo corretto; 6.2) sa utilizzare la comunicazione non verbale degli interlocutori per regolare la sua comunicazione; 6.3) esprime le sue idee seguendo una traccia mentale precisa; 6.4) individua fonti di accordo e si basa su quelle per costruire un accordo più ampio sulle sue idee; 6.5) cambia argomentazione quando quella che sta usando si dimostra inefficace; 6.6) usa spesso esempi appropriati; 6.7) utilizza il "silenzio" come mezzo per comprendere e far comprendere.

- 7) **ORIENTAMENTO AI RISULTATI.** Capacità di porsi in modo realistico delle mete e attivarsi con consapevolezza nel perseguirle.

Caratteristiche possedute: 7.1) sa valutare la situazione di partenza e individuare obiettivi concreti e raggiungibili, sia nel breve che nel lungo termine; 7.2) verifica periodicamente la validità del lavoro svolto; 7.3) sa cambiare facilmente strategie quando ne scopre di più efficaci; 7.4) sa rinunciare nel gruppo ai propri punti di vista se questo consente un più rapido conseguimento degli obiettivi da raggiungere; 7.5) sa distribuire compiti e responsabilità tra i propri collaboratori, modificandoli vantaggiosamente in caso di necessità; 7.6) sa cambiare il proprio comportamento in funzione dei bisogni e delle motivazioni dei suoi collaboratori, senza temere di trattarli in modo differenziato.

- 8) **STABILITÀ EMOTIVA/EQUILIBRIO/RESISTENZA ALLO STRESS.** Capacità di essere tolleranti in ogni occasione, anche in situazioni di forte tensione, senza ricorrere a comportamenti aggressivi o inibiti.

Caratteristiche possedute: 8.1) di fronte a difficoltà insorgenti a causa di un forte coinvolgimento emotivo, di una tensione relazionale, di carenza di risorse o di incertezza di risultati: non manifesta incoerenze di pensiero/comportamento, non manifesta discontinuità di impegno, non manifesta reazioni radicali, non si accanisce su un aspetto particolare, ma tende a riportare il gruppo di lavoro sul problema, a mantenerne la stabilità e a sdrammatizzare.

- 9) **ASSERTIVITÀ.** Capacità di difendere i diritti personali e aziendali esprimendo pen -

sieri, sensazioni ed opinioni in modo onesto, diretto e appropriato, tale da non violare i diritti altrui, utilizzando un atteggiamento fermo senza essere rigido e, comprensivo senza essere debole.

Caratteristiche possedute: 9.1) si propone di raggiungere scopi piuttosto che di reagire semplicemente alle richieste; 9.2) analizza criticamente il lavoro e il proprio comportamento, è leale ed impegnato, ha il senso della missione e si assume le proprie responsabilità rispetto a ciò che accade.

10) **CREATIVITÀ.** Capacità di rispondere in modo originale alle situazioni e di avere una larghezza di vedute sufficiente per riconoscere e utilizzare nuovi approcci.

Caratteristiche possedute: 10.1) quando le soluzioni ormai collaudate sono fallite non si avvilisce, ma si impegna e trova nuove alternative, sperimentando metodi innovativi; 10.2) è in grado di riconoscere buone idee anche quando provengono da altri.

11) **AGILITÀ MENTALE.** Attitudine/capacità di afferrare rapidamente tutte le opportunità e i problemi presenti in una data situazione, di cogliere la situazione nel suo complesso (piuttosto che indagare faticosamente ognuno dei suoi componenti), di pensare contemporaneamente e realisticamente a più cose.

Caratteristiche possedute: 11.1) di fronte a dati e idee apparentemente contraddittori riesce ad avere intuizioni che consentono di risolvere i problemi; 11.2) nelle situazioni di emergenza è in grado di pensare lucidamente e rapidamente, contattando eventualmente le persone giuste, utilizzando le misure e le procedure adeguate per riportare alla normalità le situazioni.

12) **CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO EQUILIBRATE.** Attitudine/capacità di ricevere stimoli da un insegnamento esplicito, formale (per esempio durante un corso) o informale (per esempio durante l'assistenza ricevuta da un collega, da un collaboratore), di ricavare scoperte significative dalle proprie esperienze e dalle idee precedenti.

Caratteristiche possedute: 12.1) trasferisce facilmente la teoria acquisita nella pratica dell'attività quotidiana; 12.2) sa riconoscere il valore del proprio giudizio e della propria esperienza, ricorrendo, se necessario, ad esperti per risolvere eventuali problemi.

13) **CONOSCENZA DI SE STESSI.** Attitudine/capacità di osservare il più possibile obiettivamente se stesso, impiegando l'energia richiesta per esaminare il proprio comportamento adeguatamente, senza alterare il comportamento stesso.

Caratteristiche possedute: 13.1) abitualmente analizza e riconosce simultaneamente o retroattivamente il potere e il ruolo che i fattori personali (obiettivi, valori, emozioni, punti forti e deboli, motivazioni) svolgono nell'influire sulle proprie azioni quotidiane e sui comportamenti degli altri.

Ruolo prevalente del responsabile del servizio di prevenzione e protezione nelle interazioni con gli altri ruoli del sistema sicurezza¹⁴

Ai fini della corretta gestione del proprio ruolo è necessario che il responsabile del servizio di prevenzione e protezione, durante le interazioni con: addetti al servizio, datore di lavoro, dirigenti, preposti, rappresentante per la sicurezza e organismi paritetici, medico competente, lavoratori, organismi istituzionali, progettisti, fabbricanti, fornitori, installatori e appaltatori, instauri relazioni adeguate e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

Pertanto, con gli *addetti* al servizio di prevenzione e protezione (**A**) è opportuno che il responsabile assuma un ruolo prevalentemente di *tipogestionale, motivazionale, di controllo e coordinamento*.

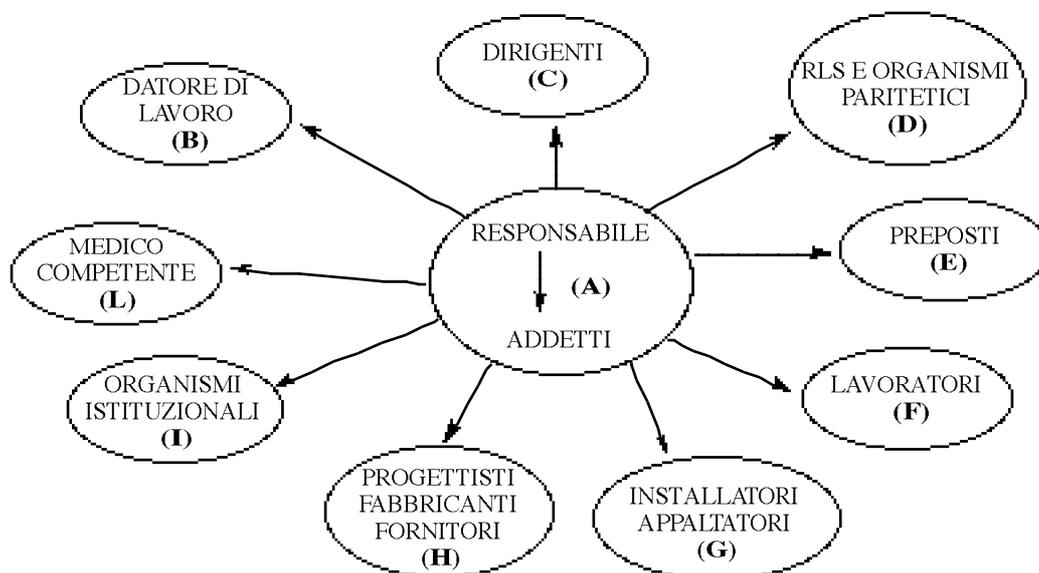
Con il *datore di lavoro* (**B**), i *dirigenti* (**C**), il *rappresentante per la sicurezza* e gli *organismi sindacali* (**D**) è opportuno che il ruolo del responsabile sia prevalentemente di tipo *informativo, consultivo, propositivo* e fundamentalmente *negoziale*.

Con i *preposti* (**E**) è opportuno che il responsabile assuma un ruolo prevalentemente di tipo *informativo, consultivo e propositivo*.

Con il *medico competente* (**L**) e gli *organismi istituzionali* (**I**) è opportuno che il ruolo del responsabile sia prevalentemente di tipo *informativo e consultivo*.

Con i *lavoratori* (**F**) è opportuno che il ruolo del responsabile sia prevalentemente di tipo *informativo, consultivo, propositivo* e di *controllo*.

Con i *progettisti, fabbricanti, fornitori* (**H**), *installatori, appaltatori* (**G**) è opportuno che il responsabile assuma un ruolo prevalentemente di tipo *informativo* e di *controllo* (quest'ultimo di tipo simultaneo o retroattivo).



¹⁴ Si ringrazia il Dipartimento Documentazione, Informazione e Formazione dell'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro per aver consentito di elaborare i contenuti di questo paragrafo sulla base di quelli realizzati dal Dipartimento stesso, nell'ambito del Pacchetto formativo ISPESL per RSPP, 1995.

Bibliografia

- ARNOLD W., EYSENCK H.J., MEILI R., *Dizionario di psicologia*, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (MI), 1996.
- BURLEY-ALLEN M., *La direzione assertiva*, Angeli, Milano, 1989.
- COOPER R.K., SAWAFA., *Il fattore emozione*, Sperling & Kupfer, Milano, 1999.
- COORDINAMENTO DELLE REGIONI E PROVINCE AUTONOME (a cura di), *Linee guida per l'applicazione del D.Lgs. n. 626/94*, 1996.
- DECRETO LEGISLATIVO 19 SETTEMBRE 1994, N. 626, *Attuazione delle direttive 89/391/CEE, 89/654/CEE, 89/656/CEE, 90/269/CEE, 90/270/CEE, 90/394/CEE, 90/679/CEE, 93/88/CEE, 97/42/CE e 1999/38/CE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro*, così come modificato e integrato dai decreti legislativi n. 242/96, n. 359/99, n. 66/00 e dal decreto del Ministero del lavoro e della previdenza sociale 12 novembre 1999.
- FREY M. (a cura di), *Sicurezza sul lavoro e trasformazioni organizzative*, Egea, Milano, 1996.
- GALIMBERTI U., *Dizionario di psicologia*, UTET, Torino, 1997.
- GOETA G.F., "Il performance management interattivo", in *Sviluppo e organizzazione*, n. 3, 1992.
- GUARINIELLO R., "Profili innovativi del D.Lgs. 626/94", in *Diritto e pratica del lavoro*, serie oro, 1994.
- ISPESL, DIPARTIMENTI DOCUMENTAZIONE, INFORMAZIONE E FORMAZIONE, "Pacchetto formativo per Responsabile del servizio di prevenzione e protezione", Documento disponibile su richiesta, 1995.
- MELLA P., *Dai sistemi al pensiero complesso*, Angeli, Milano, 1997.
- MERCADANTE G., "La formazione manageriale in Italia", in AA.VV., *Management: quale scuola per una professione europea?*, Maggioli, Rimini, 1993.
- PEDLER M., BURGOYNE J., BOYDELL T., *Il manager eccellente*, Angeli, Milano, 1995.
- QUAGLINO G.P., CARROZZI G.P., *Il processo di formazione*, Angeli, Milano, 1995.
- REBORA G., *Organizzazione aziendale*, Carocci, Roma, 1998.
- WAGNER A., *Il manager transazionale*, Angeli, Milano, 1999.
- ZANDA G., LACCHINI M., ORICCHIO G., *La valutazione del capitale umano nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1993.



Istituto Italiano di Medicina Sociale

Commissario Straordinario *Dott. Ludovico Anselmi*
Direttore Generale *Dott. Giovanni Maria Pirone*

Sede Centrale

Via P.S. Mancini, 28 - 00196 Roma
Tel. 0632.00.642-3 – Telefax 06.32.00.641 - 32.25.956

Polo Scientifico e Tecnologico

Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Via di Tor Vergata, 135 - 00100 Roma
Tel. 0620.20.993 – Telefax 0620.22.924

Servizio Informazione, Assistenza e Consulenza

Via P.S. Mancini, 28 - 00196 Roma
Tel. e Telefax 0632.35.318
Responsabile: Dott.ssa Giulia Ombuen

Servizio Biblioteca, Documentazione ed Editoria

Via P.S. Mancini, 28 - 00196 Roma
Tel. e Telefax 0632.24.358
Responsabile: Dott. Livio Agostini

Pubblicazione fuori commercio
Tutti i diritti riservati

Finito di stampare nel mese di settembre 2000
dalla I.P. Service s.r.l. - Roma

