

# Guida

## Modello di maturità gestionale

	<i>Redatta da</i>	<i>Convalidata da</i>	<i>Approvata da</i>
<i>Nome</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Posizione</i>	Responsabile di progetto	Direttore di progetto	Capo unità
<i>Data</i>	06/10/2017	06/10/2017	Inserire una data.
<i>Firma</i>			

### *Cronologia del documento*

<i>Versione</i>	<i>Data</i>	<i>Osservazioni</i>
0.14	19/07/2017	Sono incluse le osservazioni ricevute nella consultazione
0.15	31/07/2017	Sono incluse le osservazioni ricevute nella consultazione
0.16	06/10/2017	A seguito di revisione interna
0.18	08/12/2017	A seguito di revisione interna

*Il presente documento costituisce un orientamento non giuridicamente vincolante dell'Agenzia ferroviaria europea. Esso non lede in alcun modo i processi decisionali previsti dalla normativa dell'UE applicabile. Inoltre, l'interpretazione vincolante del diritto dell'Unione europea è di esclusiva competenza della Corte di giustizia dell'Unione europea.*

## 1 Introduzione

In seguito alla concessione di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza, le autorità nazionali preposte alla sicurezza (le NSA) verificano che il sistema di gestione della sicurezza (SGS) presentato dal richiedente di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza sia effettivamente messo in atto e ottemperi in modo continuativo agli obblighi giuridici. In altre parole, le NSA devono esercitare un determinato grado di supervisione sulle attività dell'impresa ferroviaria o del gestore dell'infrastruttura per verificare la rispondenza al vero di quanto dichiarato nella domanda di certificato di sicurezza unico o di autorizzazione di sicurezza.

L'Agenzia dell'Unione europea per le ferrovie (di seguito denominata anche «l'Agenzia») ha sviluppato il presente modello di maturità gestionale (MMG) per assistere le NSA nel valutare gli SGS delle imprese ferroviarie e dei gestori dell'infrastruttura nel corso delle loro attività di supervisione.

L'impiego di un modello di maturità gestionale può fungere anche da «finestra» di osservazione per esaminare la cultura di un'organizzazione in materia di sicurezza e assistere le NSA e gli organismi soggetti alla loro supervisione nella ricerca delle modalità mediante le quali tali organizzazioni possano migliorare il proprio SGS.

Il modello è stato presentato dall'Agenzia come guida. Le NSA possono scegliere se utilizzarlo o meno. Se dispone di un proprio modello o di un altro strumento per la valutazione dell'efficacia dell'SGS, l'NSA ha facoltà di utilizzarlo. Il presente documento non mette in discussione in alcun modo la validità di eventuali modelli esistenti che consentano di conseguire le medesime finalità.

Le imprese ferroviarie o i gestori dell'infrastruttura hanno inoltre piena facoltà di impiegare il modello di maturità gestionale per la propria organizzazione in qualsiasi momento lo ritengano opportuno. Il materiale è può essere consultato e scaricato liberamente dal sito web dell'Agenzia. L'Agenzia suggerisce che un'impresa ferroviaria o un gestore dell'infrastruttura utilizzi il modello per tutto il periodo di cinque anni per eseguire la propria valutazione sulla base dell'attività di supervisione e che sottoponga a riesame i risultati nel corso della richiesta di rinnovo del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza. In questa fase, il modello può essere utilizzato per evidenziare eventuali punti deboli presenti nell'SGS dell'impresa ferroviaria o del gestore dell'infrastruttura, con l'opportunità di affrontare e risolvere eventuali carenze prima di presentare la domanda per un nuovo certificato di sicurezza unico o una nuova autorizzazione di sicurezza.

### 1.1 Scopo della guida

Il presente documento orientativo fornisce alle NSA un semplice modello per consentire loro di giudicare il funzionamento degli SGS delle imprese ferroviarie e dei gestori dell'infrastruttura.

Attraverso l'utilizzo di semplici livelli, il modello mira a classificare le prestazioni o la capacità dell'SGS, al fine di ottenere le informazioni necessarie per effettuare una valutazione ragionevolmente accurata di tutto o parte dell'SGS di un'organizzazione, a seconda di ciò che l'NSA decida di considerare nel corso della supervisione.

Occorre notare che poiché il modello viene applicato nel corso della supervisione, la supervisione può avvenire solo dopo il rilascio di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza. I diversi livelli del modello partono perciò da un punto in cui l'organizzazione non soddisfa più i requisiti minimi per poter ottenere un certificato di sicurezza unico o un'autorizzazione di sicurezza. Al livello 1, l'NSA che effettua la supervisione è tenuta ad intraprendere azioni per porre rimedio alla situazione; nei casi più estremi ciò potrebbe comportare la revoca del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza, oppure il rinvio del caso all'organismo di certificazione della sicurezza affinché decida in merito. Ciò è dovuto al fatto che una prestazione di questo livello comporterebbe il rigetto di un'eventuale domanda di rinnovo di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.

## 1.2 A chi è rivolta questa guida?

Il presente documento si rivolge:

- *alle autorità nazionali preposte alla sicurezza quando sono chiamate a valutare l'SGS delle imprese ferroviarie e dei gestori dell'infrastruttura, nell'ambito della propria attività di supervisione;*
- *alle autorità nazionali preposte alla sicurezza quando stabiliscono la loro strategia e il piano o i piani di supervisione;*
- *alle autorità nazionali preposte alla sicurezza quando condividono tra loro le informazioni, qualora esista una supervisione congiunta o coordinata, relativamente alle prestazioni in materia di sicurezza all'interno del rispettivo Stato membro;*
- *alle autorità nazionali preposte alla sicurezza quando condividono informazioni con l'Agenzia dopo aver ricevuto una domanda di rinnovo o aggiornamento, qualora l'Agenzia sia responsabile dell'emissione del certificato di sicurezza unico; e*
- *alle imprese ferroviarie e ai gestori dell'infrastruttura come esercizio di autovalutazione per esaminare l'efficacia dei propri SGS, in particolare prima di presentare una domanda di rinnovo del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza.*

## 1.3 Campo d'applicazione

Le NSA devono poter disporre di strumenti per misurare la qualità dell'SGS com'è nella pratica, rispetto alla situazione teorica illustrata in fase di domanda per il rilascio del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza (nel caso di un gestore dell'infrastruttura). Il modello di maturità gestionale dell'Agenzia può rispondere a questa esigenza; tuttavia, ciascuna NSA può elaborare un proprio metodo per fornire all'Agenzia le informazioni sulle attività di supervisione svolte.

Il modello non intende fornire risposte definitive sull'efficacia di un singolo SGS ma rappresenta piuttosto uno strumento per strutturare in modo rigoroso il giudizio dell'NSA al riguardo.

## 1.4 Struttura dell'orientamento

Il presente documento fa parte della serie di orientamenti predisposti dall'Agenzia a sostegno delle imprese ferroviarie, dei gestori dell'infrastruttura, delle autorità nazionali preposte alla sicurezza e dell'Agenzia stessa, nell'adempire ai loro ruoli e nell'intraprendere i propri compiti in conformità alla direttiva (UE) 2016/798.



Figura 1: Raccolta degli orientamenti dell'Agenzia

Il modello di maturità gestionale dell'Agenzia utilizza la stessa struttura dell'allegato I e II del regolamento delegato (UE) .../... della Commissione [i CSM sull'SGS] per formulare un giudizio sulla qualità dell'SGS di un'organizzazione. Il modello risponde anche all'esigenza dell'NSA di disporre di uno strumento da impiegare per soddisfare i requisiti fissati dall'articolo 7, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) .../... della Commissione [i CSM per la supervisione] per la valutazione dell'efficacia dell'SGS e dall'articolo 5, paragrafo 2, del medesimo regolamento, per la valutazione delle prestazioni dell'impresa ferroviaria o del gestore dell'infrastruttura in materia di gestione della sicurezza. L'approccio di cui all'articolo 5, paragrafo 2, mira a creare un forte legame tra la valutazione e la successiva supervisione, favorisce uno scambio più efficace di informazioni all'interno delle NSA e tra le NSA e l'Agenzia (ossia tra gli organismi che eseguono la supervisione e gli organismi che effettuano la valutazione) e, infine, consente agli operatori del settore ferroviario di comprendere con maggior chiarezza il modo in cui le proprie prestazioni in materia di sicurezza vengano utilizzate per definire le attività di supervisione svolte dall'NSA (p. es. prioritizzazione delle attività di supervisione nei confronti delle aree a maggior rischio per la sicurezza).

Ogni sezione del modello è introdotta dallo scopo che illustra i contenuti della sezione e in taluni casi sono riportate anche alcune note introduttive che forniscono ulteriori chiarimenti sull'argomento. Per ciascuna sezione sono indicati 5 livelli: base – livello 1, sufficiente – livello 2, coerente – livello 3, proattivo – livello 4 ed eccellente – livello 5. Ciascuno di questi livelli è corredato di un testo esplicativo su quali debbano essere le prestazioni del livello rispetto ai criteri. L'utilizzatore deve valutare l'evidenza raccolta attraverso i colloqui, l'esame della documentazione ecc. ed indicare il livello che, a proprio giudizio, meglio descrive l'SGS della propria organizzazione. Dal livello 2 in poi, il testo indica che le prestazioni devono essere valutate rispetto al livello precedente e a quello immediatamente successivo; pertanto, il livello 4 conterrà gli elementi del livello 3 più quelli aggiuntivi del livello 4. Ciò è dovuto al fatto che il livello 2 è considerato il primo livello di prestazioni ritenuto giuridicamente conforme.

Per generare i livelli corrispondenti a ciascun criterio e ricevere una rappresentazione dei risultati sotto forma di grafico, l'utente deve compilare il foglio di calcolo in formato Excel allegato al modello. Le cifre inserite nel foglio di calcolo 1 alimentano il diagramma radar/ragnatela rappresentato nel grafico 1. Una volta completato, il diagramma risultante può essere copiato nella relazione relativa all'impresa ferroviaria/al gestore dell'infrastruttura.

L'allegato presenta una tabella che consente la fissazione dei livelli mediante un sistema «a semaforo». Anche questo, una volta completato, può essere copiato nella relazione finale relativa all'impresa ferroviaria/al gestore dell'infrastruttura. Ciascuna NSA (o impresa ferroviaria/gestore dell'infrastruttura) ha facoltà di utilizzare l'uno o l'altro strumento di rappresentazione dei risultati, oppure entrambi.

### 1.5 Quattro cose da sapere prima di utilizzare il modello

Quando si utilizza questo tipo di modello, occorre tener presente quattro cose:

- 1) esso rappresenta un'istantanea della situazione attuale di un qualsiasi aspetto dell'SGS esaminato in un dato momento.
- 2) Il livello numerico è meno importante rispetto al giudizio sull'efficacia del funzionamento dell'SGS.
- 3) Poiché i risultati degli audit/delle ispezioni di parti separate dell'SGS possono facilmente variare, *i risultati possono essere impiegati come indicatori di orientamento per la valutazione complessiva di capacità* della media delle prestazioni conseguite da un'impresa ferroviaria o da un gestore dell'infrastruttura. Se applicato da personale ben formato, il modello è in grado di fornire un quadro delle prestazioni di un singolo SGS e conseguentemente indicare i settori che riportano risultati inferiori e sui quali occorre concentrarsi per ottenere un miglioramento. A livello nazionale, il modello può altresì offrire un quadro complessivo che consente all'NSA di individuare le aree in cui occorre impiegare in modo mirato e ottimale le risorse limitate disponibili per migliorare la sicurezza, per esempio evidenziando una debolezza sistemica comune a tutta l'industria ferroviaria in un determinato settore della gestione della sicurezza. Ad esempio, se tutti i risultati dell'impresa ferroviaria indicano un basso livello di valutazione del rischio, ciò potrebbe rappresentare per l'NSA un elemento significativo per lo sviluppo della propria strategia di supervisione.
- 4) È essenziale che, nel concordare l'ambito di valutazione con l'ausilio del modello, sia l'NSA che l'organizzazione sottoposta a valutazione definiscano chiaramente sia la portata che il livello dell'intervento. Ciò è estremamente importante in quanto rispecchia il livello di affidabilità attribuibile ai giudizi espressi dall'NSA.

## Indice

1	Introduzione .....	2
1.1	Scopo della guida.....	2
1.2	A chi è rivolta questa guida? .....	3
1.3	Campo d'applicazione .....	3
1.4	Struttura dell'orientamento .....	3
1.5	Quattro cose da sapere prima di utilizzare il modello.....	5
2	Il modello di maturità gestionale e il controllo del rischio .....	8
2.1	Qual è il livello del modello ritenuto accettabile da un'NSA? .....	8
2.2	Applicazione del modello nelle diverse autorità nazionali preposte alla sicurezza con differenti poteri giuridici .....	8
2.3	Relazioni .....	9
2.4	Condizioni per l'utilizzo del modello .....	9
2.5	Come utilizzare il modello? .....	9
3	Livelli del modello .....	13
3.1	Definizione dei livelli di prestazione.....	13
3.2	Presentazione dei risultati del modello.....	14
4	Modello di maturità gestionale .....	18
4.1	C – Contesto dell'organizzazione.....	18
4.1.1	<b>C1 – Contesto dell'organizzazione.....</b>	<b>18</b>
4.2	L – Leadership .....	20
4.2.1	<b>L1 – Leadership e impegno .....</b>	<b>20</b>
4.2.2	<b>L2 – Politica di sicurezza.....</b>	<b>23</b>
4.2.3	<b>L3 – Ruoli organizzativi, responsabilità, responsabilità ultime e autorità .....</b>	<b>24</b>
4.2.4	<b>L4 – Consultazione del personale e di altre parti.....</b>	<b>26</b>
4.3	PL – Pianificazione .....	28
4.3.1	<b>PL 1 – Valutazione del rischio/pianificazione delle modifiche .....</b>	<b>28</b>
4.3.2	<b>PL2 – Obiettivi di sicurezza e pianificazione .....</b>	<b>30</b>
4.4	S – Sostegno.....	32
4.4.1	<b>S1 – Risorse .....</b>	<b>32</b>
4.4.2	<b>S2 – Competenza.....</b>	<b>33</b>
4.4.3	<b>S3 – Consapevolezza .....</b>	<b>35</b>
4.4.4	<b>S4 – Informazioni e comunicazione.....</b>	<b>36</b>
4.4.5	<b>S5 – Informazioni documentate .....</b>	<b>37</b>
4.5	OP – Operazioni.....	41
4.5.1	<b>OP1 – Pianificazione e controllo operativi .....</b>	<b>41</b>
4.5.2	<b>OP2 – Gestione del patrimonio .....</b>	<b>43</b>

4.5.3	<b>OP3 – Imprese appaltatrici, partner e fornitori (accordi di interfaccia)</b> .....	45
4.5.4	<b>OP4 – Gestione del cambiamento</b> .....	47
4.5.5	<b>OP5 – Gestione delle emergenze</b> .....	49
4.6	<b>PE – Valutazione dei risultati</b> .....	51
4.6.1	<b>PE1 – Monitoraggio</b> .....	51
4.6.2	<b>PE2 – Audit interno</b> .....	53
4.6.3	<b>PE3 – Revisione della gestione</b> .....	54
4.7	<b>I – Miglioramento</b> .....	56
4.7.1	<b>I1 – Apprendere dagli incidenti e dagli inconvenienti</b> .....	56
4.7.2	<b>I2 – Miglioramento costante</b> .....	57
Allegato – Guida ai livelli .....		60

## 2 Il modello di maturità gestionale e il controllo del rischio

La valutazione dell'SGS costituisce un valore indicativo per formare un giudizio circa la capacità dell'organizzazione di controllare i rischi derivanti dalle proprie attività ferroviarie. Se l'SGS è efficace si può ragionevolmente presumere che i rischi derivanti dalle attività dell'organizzazione siano ben controllati. Se l'SGS dell'organizzazione presenta dei punti deboli, ciò indica che i rischi in tali settori non sono adeguatamente controllati e che, di conseguenza, proprio in tali aree sia più probabile ravvisare condizioni che consentano il verificarsi di un incidente o di un inconveniente, rispetto ad altre in cui l'SGS è efficace. Pertanto, quanto maggiore sarà il punteggio ottenuto con il modello di maturità gestionale, tanto migliore sarà il controllo del rischio.

### 2.1 Qual è il livello del modello ritenuto accettabile da un'NSA?

Dall'esame del modello rappresentato di seguito si può presumere che una volta raggiunto (il livello 3), l'organizzazione operi normalmente con prestazioni tali da garantire che l'SGS abbia ottenuto un livello appropriato di gestione e di controllo del rischio. Si tratta, naturalmente, di un livello superiore rispetto a quello con cui si realizza il semplice rispetto delle norme di legge (Livello 2). Vi è un buon motivo per tutto ciò. Quando l'organizzazione si trova al livello della semplice conformità agli obblighi giuridici rischia costantemente di scivolare al livello 1 che è al di sotto di tale soglia. Al livello 3, ovviamente, il livello immediatamente inferiore sarebbe il livello 2, per cui ci si trova ancora ad una certa distanza da un livello inaccettabile di prestazioni. Sarebbe tuttavia sbagliato per un'organizzazione puntare al livello 3 come obiettivo da raggiungere. L'intento del modello è assistere l'NSA nell'affrontare una discussione con l'impresa ferroviaria o con il gestore dell'infrastruttura sui punti deboli del proprio SGS e per capire dove si può **migliorare**. Chiaramente, dal punto di vista dell'NSA – considerato che l'autorità deve concentrare le risorse nei settori a maggior rischio per la sicurezza – se in base al modello le prestazioni di un'impresa ferroviaria o di un gestore dell'infrastruttura vengono classificate tra i livelli superiori, l'autorità nazionale preposta alla sicurezza potrebbe decidere di ridurre la supervisione nei confronti dell'organizzazione per un certo periodo rispetto ad un'impresa ferroviaria o un gestore dell'infrastruttura che si attesti sui livelli inferiori del modello ed abbia bisogno di migliorare le prestazioni. Ciò può incentivare le imprese ferroviarie e i gestori dell'infrastruttura a migliorare il proprio SGS in modo da posizionarsi ai livelli alti del modello. Va altresì notato che nell'esperienza di alcune NSA che impiegano siffatti modelli l'utilizzo dei diversi livelli crea competizione tra le imprese ferroviarie, in particolare per migliorare le loro prestazioni in termini di gestione della sicurezza rispetto ai concorrenti. Ciò può avere anche implicazioni quanto alla loro capacità di aggiudicarsi nuovi contratti in futuro, a seconda delle opportunità commerciali disponibili nei singoli Stati membri.

### 2.2 Applicazione del modello nelle diverse autorità nazionali preposte alla sicurezza con differenti poteri giuridici

Il presente modello intende assistere le NSA nella valutazione della capacità degli SGS relativi alle imprese ferroviarie e ai gestori dell'infrastruttura nei termini previsti dalla direttiva sulla sicurezza delle ferrovie e dalla regolamentazione connessa. Occorre tuttavia ricordare che, oltre ad osservare tali normative, le NSA devono agire nell'ambito dei poteri loro conferiti dal diritto nazionale. Ciò significa, ad esempio, che talune NSA possono avere l'obbligo di assicurare che le questioni inerenti la salute sul lavoro siano adeguatamente gestite dalle imprese ferroviarie e dai gestori dell'infrastruttura all'interno dello Stato membro di appartenenza, mentre altre possono non esserlo. Pertanto, nel modello riportato di seguito, le questioni inerenti la salute sul lavoro non sono contenute nella guida testuale. Tuttavia, se un'NSA decidesse di applicare il modello includendovi le questioni inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro, i principi basilari delineati di seguito possono essere agevolmente applicati anche a questi elementi.



## 2.3 Relazioni

Una volta eseguita la valutazione, è possibile redigere una relazione scritta che ne riassume i risultati. La relazione dovrebbe riportare nel dettaglio le evidenze che portano a concludere l'assegnazione di un determinato livello. I risultati possono essere presentati sotto forma di diagramma radar/ragnatela o di tabella «a semaforo». Scopo della relazione è individuare i punti di forza e i punti deboli dell'SGS e fornire la base per la discussione con l'organizzazione sulle aree che devono essere migliorate durante il periodo di validità del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza. La relazione deve specificare chiaramente fin dall'inizio il livello di dettaglio della valutazione affinché vi sia accordo sul livello di approfondimento dell'esame condotto dall'NSA sui meccanismi dell'SGS in una determinata area.

## 2.4 Condizioni per l'utilizzo del modello

Tutto il personale dell'NSA che impiega il modello è giudicato competente al suo utilizzo. L'impiego del modello comporta che il personale dell'NSA conosca le parti dell'SGS di cui agli allegati I e II del CSM sui sistemi di gestione della sicurezza, nonché il modello stesso. Il personale deve altresì avere competenza nelle opportune tecniche di colloquio e di ispezione e deve essere capace di acquisire una serie di informazioni da diverse fonti e sintetizzarle nelle pertinenti sezioni dell'SGS. Nella prassi, ove possibile, l'esame della documentazione deve essere effettuato prima dei colloqui in loco. Il modello di maturità gestionale è progettato per essere impiegato da un'unica persona competente; tuttavia, a causa delle difficoltà logistiche derivanti dalla necessità di condurre più colloqui e per garantire una maggior congruità dei risultati, è buona prassi avvalersi di più persone competenti che possano supportarsi a vicenda nel corso dell'attività di supervisione.

## 2.5 Come utilizzare il modello?

Il modello di maturità gestionale non intende sostituire il giudizio della persona che effettua la supervisione. Si tratta piuttosto di un ausilio alla formazione del giudizio con un orientamento più focalizzato e con un miglior collegamento tra il modello, le evidenze su cui esso si basa e gli elementi dell'SGS. Il modello aiuta perciò chi esegue la supervisione a presentare i risultati alle imprese ferroviarie e ai gestori dell'infrastruttura e aiuta questi ultimi a comprendere l'origine di tali risultati. Ad esempio, se dai colloqui, dalle analisi della documentazione e dal lavoro sul campo emerge che l'organizzazione non dispone di un solido sistema di gestione della documentazione, questo aspetto può essere evidenziato come punto debole dell'SGS da parte dell'NSA che esegue la supervisione e le relative prove possono essere discusse con l'organizzazione, concordando al contempo le misure correttive al riguardo. L'NSA può altresì utilizzare i punti deboli rilevati nel sistema di gestione della documentazione di un'organizzazione per segnalare i problemi legati agli audit interni e al monitoraggio, in quanto tali strumenti dovrebbero individuare questo tipo di problemi.

Le diverse sezioni del modello corrispondono alle differenti parti dell'SGS di cui agli allegati I e II del CSM sui sistemi di gestione della sicurezza. Ciò significa che esiste un collegamento diretto tra questo modello se utilizzato per la supervisione e la valutazione effettuata dall'NSA o dall'Agenzia (nella sua funzione di organismo di certificazione della sicurezza) che è il presupposto della concessione di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza. L'uso attento e pianificato di questo modello quale strumento di supervisione da parte dell'NSA consente inoltre di verificare se l'organizzazione cui è stato concesso un certificato di sicurezza unico o un'autorizzazione di sicurezza dispone di un SGS che attui effettivamente quanto affermato in sede di domanda per tutto il periodo di validità del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza. Pertanto, il risultato del modello di maturità gestionale costituisce un'informazione importante per l'organizzazione e per l'organismo di certificazione della sicurezza in quanto ha rilevanza ai fini delle domande di rinnovo del certificato di sicurezza unico e dell'autorizzazione di sicurezza. Va altresì considerato che i singoli elementi dell'SGS contenuti nel modello sono tutti collegati tra loro formando un tutt'uno. Ciò comporta che nell'esaminare i risultati complessivi, l'NSA possa considerare

la questione delle prestazioni dell'SGS sotto il profilo dei singoli elementi oppure sotto l'aspetto della prestazione globale.

Una NSA può utilizzare il modello di maturità gestionale immediatamente dopo aver concesso un certificato di sicurezza unico o un'autorizzazione di sicurezza per avere un quadro della situazione iniziale riferito alla prestazione di un sistema di gestione della sicurezza all'inizio del periodo di validità del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza. Le informazioni ottenute in questa fase possono costituire successivamente la base per la supervisione pianificata per il restante periodo di validità del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza. Questo tipo di approccio potrebbe essere appropriato nel caso in cui l'organizzazione coinvolta abbia già ottenuto in precedenza un certificato o un'autorizzazione e che disponga perciò di prove del funzionamento del proprio SGS. Per un nuovo operatore di mercato privo di precedenti esperienze in materia di SGS, invece, una supervisione immediata con l'impiego del modello di maturità gestionale può non dare molte più informazioni rispetto a quanto già appreso durante la fase di valutazione, poiché l'SGS è nuovo e non è collaudato. In alternativa, una volta che il certificato di sicurezza unico o l'autorizzazione di sicurezza sia stato concesso, l'autorità di vigilanza, avvalendosi di eventuali informazioni ricevute dall'autorità di valutazione relative a settori di interesse per la supervisione, può pianificare l'impiego del modello di maturità gestionale per tutta la validità del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza, tenendo conto dell'esigenza di prevedere un certo periodo di tempo per consentire all'SGS dell'organizzazione di essere sperimentato.

È consigliabile che l'NSA integri i risultati del modello di maturità gestionale nella propria strategia di supervisione (e quindi nei propri piani di supervisione). Nella pratica, ciò può comportare una supervisione meno approfondita per le organizzazioni, o parti di esse, che abbiano raggiunto livelli alti per l'impiego del modello di maturità gestionale, rispetto a quelle cui siano stati attribuiti, complessivamente o in determinati settori, livelli più modesti. Tuttavia, sebbene questo approccio rappresenti un utilizzo legittimo delle informazioni ottenute per stabilire la priorità dei rischi, occorre tener conto del rischio relativo legato alle attività complessive svolte. Ad esempio, un'impresa specializzata nel trasporto di merci pericolose può ottenere il livello 4 o 5 con il modello di maturità gestionale ed essere perciò considerata una società con un SGS molto maturo; tuttavia, sarebbe comunque appropriato sottoporla ad una supervisione rigorosa per via della natura dei rischi legati all'attività svolta.

Quando si assegna un livello ad un elemento sulla base dell'evidenza, è probabile che la supervisione individui aspetti sia positivi che negativi. È pertanto necessario decidere se assegnare un livello più alto o più basso della scala. Ovviamente il giudizio sarà espresso in base alla comparazione dei diversi esiti delle prove disponibili. Se il risultato tende più ad un livello superiore rispetto a uno inferiore, la decisione deve essere presa tenendone conto. Se le prove sono contrastanti, la persona che esegue la supervisione deve cercare ulteriore evidenza nel corso delle attività di supervisione mirate attuali e/o future (p. es. controlli/ispezioni sulla realtà per poter dare un giudizio più accurato) oppure deve essere scelto un livello inferiore in quanto non esiste evidenza che giustifichi l'appartenenza ad un livello più elevato. Anche dopo la riunione finale con l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura è possibile sollevare la questione inerente la difficoltà di prendere una decisione e l'impresa o il gestore può sempre avere un'altra opportunità per fornire ulteriori prove. Occorre tuttavia usare cautela nel far ciò: tale azione deve infatti rappresentare l'eccezione piuttosto che la regola, poiché ammettere altre prove può far sì che l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura affronti questioni in questa fase, piuttosto che gestirle nell'ambito del piano di azione definito a seguito dell'attività di supervisione.

È difficile rispondere alla domanda su quante prove siano necessarie perché possa essere espresso un giudizio accurato. Nella gran parte dei casi, l'evidenza scaturisce da una combinazione di colloqui, prove documentali, osservazione sul campo e dai risultati delle indagini sugli inconvenienti/incidenti in determinati periodi, date e siti. La base del giudizio deve essere costituita dall'evidenza rilevata. Pertanto, se l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura sostiene che quanto è stato rilevato non è rappresentativo della situazione, ciò non cambia il risultato in quanto ciò che è stato riscontrato costituisce evidenza. Il fatto che sia stato possibile rilevare una situazione che l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura non riconosce è di per sé

indicativo della presenza di problemi di funzionamento dell'SGS e la contestazione da parte dell'impresa/del gestore al riguardo costituisce a sua volta un elemento che fa ritenere che non tutto è come dovrebbe essere. Se un certo numero di prove indica che un settore sottoposto ad esame è ben gestito, sarebbe legittimo smettere di cercare ulteriori prove. Al contrario, se l'evidenza non dà questa certezza e non è possibile comprenderne i motivi, occorre cercare ulteriori prove. Non è necessario esaminare tutti i processi e tutte le procedure dal livello più elevato fino alle istruzioni dettagliate di lavoro per poter stabilire se il sistema funziona in modo efficace. Dall'esame della documentazione e dai colloqui occorre ricavare informazioni in misura sufficiente per poter concludere, con un livello ragionevole di certezza, come sia la situazione nella pratica. . Occorre tener presente che, in fin dei conti, una relazione redatta con l'ausilio del modello di maturità gestionale è una relazione preparata da una persona competente che utilizza il modello come supporto al proprio giudizio professionale e, poiché viene elaborata sulla base di un campione di documenti, colloqui e altre informazioni, è improbabile che possa rappresentare in modo assolutamente preciso la prestazione dell'organizzazione, in quanto per far ciò occorrerebbe analizzare ogni singola informazione relativa all'organizzazione e intervistare ogni persona che lavora per essa e per eventuali altre organizzazioni che si interfacciano con essa.

In generale, quel che interessa trovare è l'evidenza del fatto che il settore esaminato: a) sia gestito in modo sicuro; b) che questa gestione sia coerente e collegata al modo in cui l'SGS dovrebbe funzionare in base alla domanda originaria per il rilascio di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza; e infine, c) che l'organizzazione sia consapevole di quanto accade. Se il requisito a) esiste senza b) o c), si può concludere che la sicurezza viene gestita basandosi sulla fortuna piuttosto che su un piano coerente, il che implica chiaramente che l'SGS sia carente.

È estremamente importante che quando i risultati vengono presentati all'organizzazione sottoposta a valutazione, venga chiarito in modo inequivocabile il livello della valutazione effettuata. La relazione deve riportare i dati sull'evidenza osservata e sulle persone intervistate. Alla relazione devono anche essere acclusi come allegati eventuali esempi di documentazione incompleta riscontrati.

Se il modello viene impiegato per valutare determinati settori dell'SGS, le aree non valutate devono essere chiaramente identificate nell'ambito dello studio e ad esse non deve essere assegnato alcun livello nella relazione finale, a meno che dalle aree comprese nell'ambito dello studio non emerga sufficiente evidenza per poter esprimere commenti al riguardo. Ad esempio, se nel corso dell'esame della gestione del patrimonio diventasse evidente che esiste un sistema di gestione delle competenze debole, sarebbe legittimo assegnare un livello a questo settore anche se ciò non fosse stato l'obiettivo primario del controllo effettuato con l'ausilio del modello.

Chi esegue la supervisione deve condurre una serie di colloqui, esaminare la documentazione, condurre analisi sul campo nella misura necessaria per avere la certezza di aver ben compreso la situazione. Il quadro non deve essere necessariamente completo, tuttavia occorre raccogliere prove sufficienti per giustificare il livello assegnato all'impresa ferroviaria/al gestore dell'infrastruttura in base al modello. Nel caso di un'impresa ferroviaria/un gestore dell'infrastruttura di piccole dimensioni, ad esempio, per stabilire il livello dell'organizzazione quanto a leadership può essere sufficiente intervistare i dirigenti chiave. Per le imprese ferroviarie/i gestori dell'infrastruttura di grandi dimensioni, con molte sedi e una struttura di gestione multilivello, ottenere un quadro così completo sarà molto più difficile e sarà necessario selezionare più persone a livello dirigenziale. In casi come questi sarebbe possibile condurre l'analisi — eventualmente ogni anno — secondo una visuale basata su una sezione verticale dell'organizzazione, considerando di volta in volta un settore diverso dell'organizzazione e intervistando un numero appropriato di persone a ciascun livello dirigenziale per ottenere una visione ponderata del settore sottoposto a controllo.

Per organizzazioni complesse e di grandi dimensioni sarebbe appropriato utilizzare il modello per acquisire un quadro complessivo del modo in cui l'organizzazione è gestita, ad esempio esaminando la documentazione relativa ai livelli superiori e intervistando i vertici aziendali, per poi impiegare nuovamente il modello al fine di verificare determinati aspetti distinti della propria attività, ad esempio la manutenzione

dei veicoli in una serie di siti. In tal caso, se l'organizzazione è ben gestita con un SGS efficace, si dovrebbe poter constatare che la visuale/documentazione degli alti livelli coincide con quanto accertato per ciascun centro di manutenzione controllato. Ciò non significa che non vi possano essere differenze tra i centri bensì semplicemente che tutti saranno dotati di una struttura generale caratterizzata dagli stessi elementi principali e dallo stesso funzionamento. Analogamente, nel caso di un'organizzazione con prestazioni di basso livello, è prevedibile che si rilevino differenze tra la visuale della direzione globale circa il funzionamento dell'organizzazione a livello di centro di manutenzione e quella degli stessi centri, nonché differenze significative tra i vari centri, il che potrebbe tradursi in rischi legati alla sicurezza, come ad esempio differenze nella periodicità degli esami per veicoli simili senza che ne venga spiegato il motivo, mentre la leadership riconosce una sola struttura di manutenzione.

Il sistema di numerazione del modello agevola la categorizzazione della maturità gestionale. L'ottenimento di un determinato punteggio non deve essere considerato come fine a se stesso. Quando i risultati vengono presentati all'impresa ferroviaria/al gestore dell'infrastruttura, è molto importante sottolineare questo punto facendo presente che i risultati dipendono dal giudizio della persona che effettua la supervisione sulla base dell'evidenza osservata in un certo momento e in un certo luogo.

Ci si può attendere una certa opposizione da parte delle imprese ferroviarie e dei gestori dell'infrastruttura che possono contestare il «livello»: in tal caso occorre evidenziare che si tratta della posizione dell'NSA sulla base dell'evidenza osservata e ascoltata e che le imprese o il gestore hanno il diritto di pensarla diversamente in base alla propria conoscenza dell'organizzazione. Se l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura cerca di affrontare il problema fornendo maggiori prove, si dovrà decidere se accettarle, come illustrato in precedenza, modificando così i risultati oppure se ribadire che i risultati utili ai fini del giudizio sono quelli già acquisiti. Eventuali prove fornite successivamente alla supervisione che forniscano un quadro più positivo devono, di norma, essere sottoposte come parte dell'evidenza per ottemperare al piano di azione concordato tra l'organizzazione e l'NSA.

In sede di riunione finale è opportuno sottolineare che lo scopo del modello è aiutare l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura a migliorare il proprio SGS. Occorre individuare i punti d'azione per risolvere eventuali carenze nel soddisfare i requisiti legali, ossia al livello 1 e i punti di miglioramento individuati per il livello 2 e superiori. Tali punti devono essere concordati con l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura e questi devono impegnarsi a produrre un piano d'azione a termine incentrato sui punti, fornendo i dettagli di chi sarà responsabile di cosa e entro quando verranno apportate le modifiche, di modo che l'NSA possa seguirne l'evoluzione, ove opportuno.

Il modello è stato elaborato per coadiuvare la supervisione ma non per sostituirsi al giudizio professionale. Non pretende di dare la risposta esatta a ciò che è stato scoperto nel corso della supervisione, né intende indicare cosa fare al riguardo. Eventuali misure applicative che possano seguire la supervisione con l'ausilio del modello devono essere decise dall'NSA sulla base dei poteri giuridici di cui dispone ma chiaramente anche dei risultati dell'evidenza scoperta nel corso dell'audit del modello di maturità gestionale. Per assistere l'NSA nell'individuare quali misure applicative possano essere opportune, l'Agenzia ha elaborato la Guida al modello di gestione dell'applicazione.

Il modello può essere altresì impiegato per esaminare i risultati delle indagini sugli incidenti o delle relazioni di audit dell'impresa. In tal caso, i risultati della relazione devono essere analizzati per vedere cosa dicono sull'SGS. Una volta identificati i criteri pertinenti, è possibile pronunciare un giudizio impiegando il modello sulla maturità dell'organizzazione sulla base dei risultati della relazione di audit o delle indagini sugli incidenti. Nel caso di una sola relazione, il modello potrebbe non dare molte informazioni circa le capacità dell'organizzazione in merito alla gestione della sicurezza; ma se utilizzato come esercizio da svolgere una volta all'anno oppure ogni due anni sulla base dell'analisi di più relazioni, il modello può costituire uno strumento efficace per individuare i settori dell'SGS dell'organizzazione in cui i problemi tendono a ripetersi.

### **3 Livelli del modello**

La struttura utilizzata è una scala da 1 a 5 dove 1 rappresenta una prestazione scarsa del sistema di gestione e 5 rappresenta una prestazione di gestione eccellente.

#### **3.1 Definizione dei livelli di prestazione**

##### **Livello 1 – Base**

A questo livello, l'organizzazione valutata dispone di un sistema di gestione della sicurezza ma è chiaro che esistono carenze che portano il livello della prestazione al di sotto di quanto richiesto per la concessione di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza. Esistono procedure e istruzioni per la gestione delle attività volte a garantire la sicurezza; tuttavia, nel corso della supervisione emergono in modo evidente seri dubbi sul fatto che tali attività siano coerenti nel loro complesso. I rischi individuali sono controllati ma il processo globale che li gestisce è debole. L'organizzazione opera nella pratica in un modo che sembra faccia emergere forti incongruenze rispetto a quanto descritto nell'SGS. La politica, le procedure e le istruzioni sembrano essere applicate con modalità che non corrispondono a quelle stabilite nell'SGS e pertanto i rischi derivanti dalle attività svolte dall'organizzazione o dalle proprie imprese appaltatrici non sono necessariamente controllate in modo adeguato. A questo livello, l'NSA deve considerare l'adozione di misure per riportare l'organizzazione al rispetto della normativa (per maggiori informazioni sull'eventuale funzionamento di questo processo, si veda la *Guida dell'Agenzia al modello di gestione dell'applicazione*).

##### **Livello 2 – Sufficiente**

La prestazione dell'organizzazione è al livello del semplice rispetto della normativa, ossia l'SGS opera ad un livello che in fase di valutazione è stato ritenuto sufficiente per il rilascio del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza. Esiste un sistema di gestione della sicurezza in forma scritta che viene impiegato per il controllo dei rischi legati alla sicurezza ma che manca di struttura e coordinamento. Il sistema è coerente nel suo complesso; tuttavia esistono lacune e alcune incongruenze di approccio in diversi settori. La prestazione dell'organizzazione è sostanzialmente sufficiente per quanto concerne le proprie responsabilità in materia di sicurezza: ma, per l'appunto, è appena sufficiente. Basta poco per tornare al livello 1, poiché la mancanza di integrazione tra procedure e gestione dei rischi può tradursi in un problema significativo in caso di rischi di natura tecnica, operativa e organizzativa. Taluni settori aziendali mostrano una prestazione migliore di altri in termini di gestione della sicurezza rispetto ad altri. I rischi sono controllati grazie alle azioni poste in essere dalle persone che lavorano per l'organizzazione, piuttosto che dal modo in cui l'SGS è stato progettato. Un atteggiamento emergenziale per la gestione dei rischi è la normalità, per cui l'impresa opera in modo reattivo nei confronti di incidenti o inconvenienti al loro verificarsi, anziché agire in modo proattivo con l'adozione di misure atte a prevenirli.

##### **Livello 3 – Coerente**

L'SGS si è evoluto per creare un approccio sistematico e coerente alla gestione del rischio. Tutti gli elementi sono stati messi a punto e funzionano e tutti gli aspetti della sicurezza sono stati considerati. Si tiene in una certa misura conto dell'aspetto del miglioramento della cultura della sicurezza all'interno dell'organizzazione attraverso lo sviluppo di una apposita strategia al riguardo. Tuttavia, sebbene l'organizzazione sia coerente, non tenta di prevedere in anticipo i rischi, né la cultura al suo interno è sufficientemente sviluppata per sostenere autonomamente il processo di gestione dei rischi. L'atteggiamento emergenziale è stato sostituito da un approccio più ponderato alla gestione dei rischi ma basta poco (ad esempio un'inadempienza prolungata nella gestione dei processi o delle procedure chiave) per tornare al livello sufficiente.

##### **Livello 4 – Proattivo**

Come per il livello 3 e, in aggiunta, l'SGS gestisce costantemente i rischi in modo proattivo. In questo caso, l'organizzazione monitora i precursori dei rischi e adotta in anticipo, ove possibile, le misure atte a prevenire

l'insorgere di inconvenienti pericolosi. L'organizzazione è impegnata nello sviluppo della cultura della sicurezza, la forza lavoro è coinvolta con l'azienda nella gestione della sicurezza in modo coerente e orientato al futuro. A questo livello esiste una vera leadership dei vertici dell'organizzazione e il personale al suo interno crede nell'approccio della direzione e lo rispetta. Vengono profusi molti sforzi nella revisione periodica della prestazione, nell'esame della natura dei rischi legati all'attività dell'organizzazione e nella ricerca di cosa possa essere fatto al riguardo.

#### **Livello 5 – Eccellente**

Come il livello 4 e, in aggiunta, il sistema di gestione della sicurezza in forma scritta è strutturato in modo da consentire un miglioramento costante. L'organizzazione cerca attivamente nuove occasioni per migliorare la sicurezza e sviluppa in modo positivo la propria cultura della sicurezza impiegando le informazioni provenienti sia dal settore ferroviario che da altri settori. L'organizzazione confronta la propria prestazione con quella di altre entità operanti nel settore ferroviario e al di fuori di esso. Esiste evidenza del fatto che l'organizzazione sia consapevole dei problemi esistenti al suo interno, attuali o futuri e che stia attivamente tentando di affrontarli mediante l'SGS. A questo livello, l'organizzazione ha fiducia nelle proprie capacità di gestire i rischi cui è esposta ed ha un atteggiamento aperto, volto a formare coloro che con essa si interfacciano; è inoltre pronta a trarre insegnamenti da altri campi per integrarli all'interno dell'attività aziendale. La sicurezza è parte integrante dell'attività dell'organizzazione.

### **3.2 Presentazione dei risultati del modello**

I risultati del modello possono essere rappresentati sotto forma di diagramma radar (inserire qui il collegamento al foglio di calcolo Excel) o mediante un sistema «a semaforo» come illustrato dagli esempi in Figura 2 e Tabella 1 riportati in appresso. Entrambe le rappresentazioni riportano i requisiti dell'SGS del regolamento delegato (UE) .../... della Commissione [i CSM sull'SGS] rispetto ai 5 livelli di risultato con l'inserimento del livello pertinente di prestazione, al fine di ottenere un'immagine visiva immediata della prestazione dell'organizzazione in materia di sicurezza.

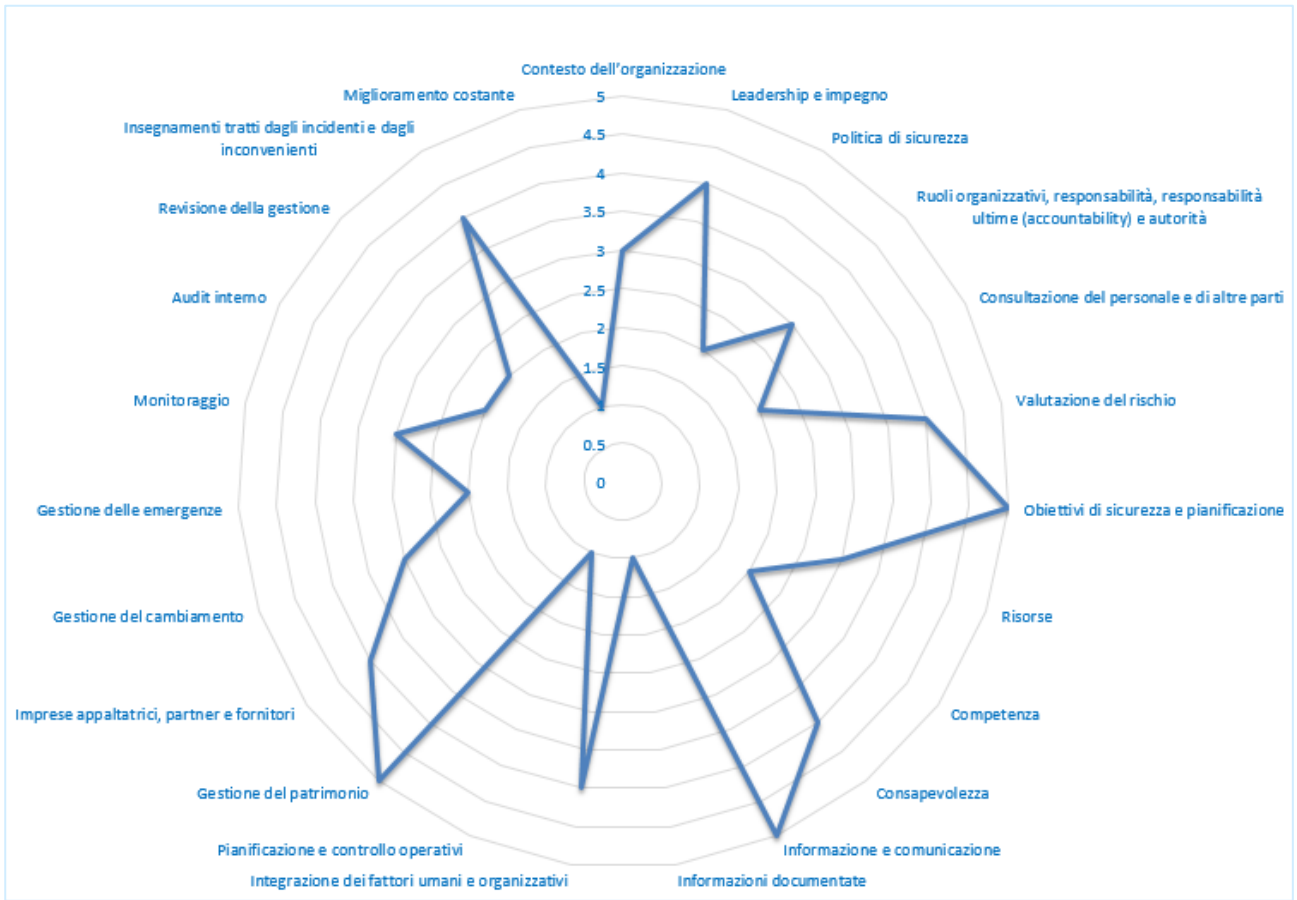


Figura 2: Rappresentazione esemplificativa dei risultati del modello mediante diagramma radar/ragnatela.

Tabella 1: Sistema «a semaforo» per livello.

Elementi PDCA dell'SGS	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
<b>[Contesto dell'organizzazione]</b>					
<b>Leadership</b>					
Leadership e impegno					
Politica di sicurezza					
Ruoli organizzativi, responsabilità, e autorità					
Consultazione del personale e di altre parti					
<b>Pianificazione</b>					
Azioni per affrontare il rischio					
Obiettivi di sicurezza e pianificazione					
<b>Sostegno</b>					
Risorse					
Consapevolezza					
Informazione e comunicazione					
Informazioni documentate					
Integrazione dei fattori umani e organizzativi					
<b>Operazioni</b>					
Pianificazione e controllo operativi					
Gestione del patrimonio					
Imprese appaltatrici, partner e fornitori					
Gestione del cambiamento					
Gestione delle emergenze					
<b>Valutazione dei risultati</b>					
Monitoraggio					
Revisione interna					



Tabella 1: Sistema «a semaforo» per livello.

Elementi PDCA dell'SGS	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Revisione della gestione					
<b>Miglioramento</b>					
Insegnamenti tratti dagli incidenti e dagli inconvenienti					
Miglioramento costante					

È tuttavia opportuno tener presente che i confini tra i diversi livelli sono definiti nel passaggio dal livello 1 al livello 2 in quanto il livello 1 non costituisce, al contrario del livello 2, il livello del semplice rispetto della normativa. Il passaggio da giallo a verde, ossia dal livello 2 al livello 3, è invece meno definito in quanto l'organizzazione rispetta gli obblighi normativi ma migliora la qualità e la prestazione dell'SGS.

Per poter impiegare questo modello l'organizzazione soggetta a supervisione deve disporre di un certificato di sicurezza, in quanto la supervisione può aver luogo solo una volta concesso il certificato. Il modello ha la finalità di aiutare la persona che esegue la supervisione a formarsi un giudizio circa l'efficacia del sistema di gestione della sicurezza nella pratica. Il livello 1 è considerato il livello al di sotto del semplice rispetto della normativa ed è pertanto un risultato che necessita di miglioramento al fine di evitare sanzioni da parte dell'NSA per non aver soddisfatto le condizioni stabilite per il rilascio del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza.

Dal livello 2 (semplice rispetto della normativa) in poi, i diversi livelli rappresentano un avanzamento progressivo. Per questo motivo, nella sezione riportata di seguito, il livello 2 non è considerato in modo cumulativo, diversamente da quanto accade invece per i modelli dal 3 al 5, ossia una volta raggiunto il livello 2 si è conformi ai requisiti legali di base. Al livello 3, l'organizzazione ha raggiunto uno standard ragionevole e coerente per il sistema di gestione della sicurezza e può mantenerlo nel tempo; in tal modo è possibile tentare di raggiungere livelli ancora superiori. Con l'ausilio del sistema «a semaforo» è possibile osservare che, a grandi linee, il livello 1 (in rosso) corrisponde ad una prestazione scarsa, il livello 2 (in giallo) è adeguato e che man mano che ci si sposta verso i livelli 3, 4 e 5 (in verde), si passa da coerente ad eccellente.

L'allegato mostra il sistema a 5 livelli comparato con il sistema a semaforo per maggior chiarezza, con affermazioni generali che indicano a cosa corrisponde ciascun livello nella pratica. La freccia al di sotto della tabella rappresenta un promemoria del fatto che i confini tra i livelli non sono definiti:

- **Verde** se il punteggio corrisponde ai livelli 3, 4 e 5 e la prestazione è considerata coerente, proattiva o eccellente;
- **Giallo** per il livello 2 in cui la prestazione è considerata sufficiente;
- **Rosso** per il livello 1 corrispondente alla prestazione base.

## 4 Modello di maturità gestionale

### 4.1 C – Contesto dell'organizzazione

#### Scopo

Per ottenere un certificato di sicurezza unico o un'autorizzazione di sicurezza, il richiedente deve descrivere il tipo, la portata e il settore delle proprie attività, mostrare il modo in cui vengono individuati i gravi rischi cui l'organizzazione è esposta, identificare le «parti interessate», indicare gli obblighi normativi in materia di sicurezza che è tenuto ad osservare, il modo in cui li ottempera e infine illustrare l'ambito di applicazione del proprio SGS. Tali richieste hanno lo scopo di consentire al valutatore di stabilire la portata e la tipologia delle attività. Dal punto di vista della supervisione è importante verificare che le assicurazioni date dal richiedente in quest'ambito, ad esempio la comprensione del rischio e il modo in cui questo è gestito a livello di SGS, corrispondano alla realtà quotidiana della gestione dell'attività aziendale.

#### Note introduttive

È d'importanza fondamentale che l'organizzazione sia in grado di trasmettere all'organismo di certificazione della sicurezza le informazioni corrette circa il tipo, la portata e il settore delle attività svolte, in quanto questi elementi fissano i limiti delle attività e devono essere fatti propri dall'SGS dell'organizzazione. Questo è il motivo per cui questo elemento è il primo dei criteri decisionali, poiché prepara il contesto di tutto ciò che segue. Dal punto di vista della supervisione è perciò estremamente importante che la realtà delle attività rispecchi in modo accurato la posizione indicata in sede di valutazione, poiché in caso contrario se ne deve dedurre che la valutazione sia stata effettuata con l'impiego di informazioni incomplete.

Identificare i gravi rischi significa, in questo caso, che il richiedente deve dimostrare di essere consapevole, sulla base della propria analisi, dei rischi più importanti tra quelli che è tenuto ad affrontare. Ciò aiuta a definire il contesto dell'organizzazione e dimostra all'autorità che effettua la valutazione che l'organizzazione è consapevole dell'ambiente in cui opera. Le attività di altre parti esterne al sistema ferroviario possono incidere sulla sicurezza delle attività e, da questo punto di vista, anch'esse devono essere considerate ai fini della valutazione del rischio.

#### 4.1.1 C1 – Contesto dell'organizzazione

##### Livello 1

*A questo livello, le descrizioni di base sono presenti e il tipo, la portata, l'area e/o il carattere delle attività sono ragionevolmente chiari ma nella pratica sembrano esserci discrepanze tra la portata dell'SGS e la valutazione e ci sono dubbi sul fatto che tutti i gravi rischi siano stati adeguatamente registrati. Esistono dubbi sul fatto che l'organizzazione ottemperi a tutte le disposizioni di legge che afferma di osservare. Sembra che non tutte le parti interessate siano adeguatamente indicate nei meccanismi dell'SGS.*

##### Livello 2

*A questo livello, tutte le descrizioni sono presenti ma esistono timori che la portata e la tipologia delle attività non siano ben descritte. Esiste una mappatura dei requisiti legali e di altra natura che hanno ripercussioni sulle parti interessate; tuttavia la mappatura presenta dei problemi. È stato appurato che alcune parti interessate non erano state comprese nell'SGS originariamente presentato ed esiste evidenza del fatto che in talune circostanze i gravi rischi non siano adeguatamente controllati, con le conseguenti implicazioni circa l'efficacia dell'SGS.*

##### Livello 3

*Come per il livello 2; in più, a questo livello, la descrizione dell'attività, dell'SGS e dei gravi rischi cui l'organizzazione è esposta è coerente con quanto osservato nella pratica. L'organizzazione è chiaramente*

*consapevole di ciò che fa e della direzione in cui sta andando. Esiste una chiara consapevolezza delle norme applicabili e di chi siano le parti interessate.*

#### **Livello 4**

*Come per il livello 3; in più, l'organizzazione cerca di evolversi e di apprendere come meglio presentarsi alle parti interessate, impegnandosi con loro ad elaborare procedure e processi più sicuri nell'ambito del proprio SGS. Più che redigere un semplice elenco della normativa da osservare, l'organizzazione tenta attivamente di impegnarsi con le pertinenti autorità di regolamentazione per sviluppare strategie atte a soddisfare i requisiti legali. Le delimitazioni rispetto alle altre parti dell'attività aziendale sono comprese e gestite in modo chiaro.*

#### **Livello 5**

*Come il livello 4; in più, l'organizzazione è un punto di riferimento per le altre organizzazioni per il modo in cui si presenta. Il proprio carattere e le proprie responsabilità legali sono chiare e l'organizzazione mira a svilupparsi ulteriormente sulla base dei propri punti di forza e delle esperienze non solo nel campo dell'industria ferroviaria ma anche in altri settori.*

## 4.2 L – Leadership

### Scopo

Assicurarsi che l'organizzazione sia governata e guidata in modo efficace.

Garantire che la politica di sicurezza esprima chiaramente le aspettative dei dirigenti, definendo accuratamente ciò che l'organizzazione intende ottenere, come lo otterrà (attraverso i comportamenti mostrati dalla direzione) e come la direzione saprà che le aspettative sono state concretizzate. Una leadership efficace indica la direzione e fornisce l'organizzazione, le risorse e la capacità di inserire la giusta cultura nell'attività aziendale al fine di conseguire gli obiettivi desiderati. La direzione deve gestire l'attività aziendale affinché gli obiettivi di sicurezza non vengano compromessi da altre priorità aziendali concorrenti. La direzione dovrebbe chiarire al personale quali siano gli obiettivi di sicurezza e come verranno raggiunti.

Garantire che l'organizzazione (specificamente il consiglio) verifichi effettivamente che la politica di sicurezza e le relative attività siano corrette, implementate ed efficaci. Assicurare che i messaggi siano coerenti, chiari e progettati in modo da creare il miglior ambiente possibile per la gestione della sicurezza.

### Note introduttive

Una leadership scadente causa molti malfunzionamenti gravi nel settore della sicurezza. L'approccio di un'organizzazione alla sicurezza rispecchia spesso gli atteggiamenti di coloro che decidono all'interno dell'impresa e costituisce un orientamento per le opinioni e gli atteggiamenti del personale che lavora nell'organizzazione.

La politica globale, le procedure ad essa legate e il conseguente clima di sicurezza creato dai vertici aziendali sono di vitale importanza per definire e mantenere l'approccio dell'organizzazione nei confronti della sicurezza. La politica deve offrire una chiara comprensione del modo in cui l'organizzazione intende gestire la sicurezza. L'alta dirigenza e gli altri dirigenti devono inoltre dare l'esempio e agire in modo da rafforzare i messaggi contenuti nella politica. Le disposizioni in materia di sicurezza ferroviaria sono inglobate nell'attività aziendale.

#### 4.2.1 L1 – Leadership e impegno

Leadership ed impegno significano che i leader dell'organizzazione fissano la direzione e un programma positivo e orientato al futuro per il personale che lavora per loro, al fine di gestire i rischi in tutti i processi aziendali dell'organizzazione. La dirigenza stabilisce lo standard e la cultura relativi al comportamento dell'organizzazione sia internamente che con le proprie interfacce. Sono proprio le figure dirigenziali ad avere il maggior influsso sulla cultura organizzativa, sulla struttura dell'organizzazione e sull'efficienza del suo funzionamento; è pertanto essenziale che i dirigenti siano in grado di comunicare il proprio messaggio a chi lavora per loro. Nel valutare questo settore durante la supervisione, il personale dell'NSA deve considerare, ove possibile, se esistano priorità conflittuali tra la gestione della sicurezza e altri processi aziendali.

#### **Livello 1 – Base**

*Le procedure e gli obiettivi in materia di sicurezza sono obsoleti o non sono stati comunicati all'interno dell'organizzazione ed esiste scarsa evidenza della loro comprensione.*

*Non esiste evidenza del fatto che i dipendenti vengano consultati sulle questioni di sicurezza e i dipendenti sono slegati dalla direzione.*

*Il sistema di gestione della sicurezza esiste a livello molto semplicistico (ad esempio, i fattori umani sono tenuti in considerazione ma il sistema messo a punto a tal fine è debole) ed è slegato dall'attività giornaliera dell'organizzazione.*

*Esiste scarsa evidenza di un qualsiasi interesse da parte della catena di gestione circa le questioni di sicurezza; la produzione è più importante. Le risorse destinate alla gestione dei rischi vengono erogate con difficoltà in quanto l'organizzazione non ritiene importante utilizzarle per questa finalità.*

*L'impegno della direzione nei confronti della cultura della sicurezza è carente e il concetto di cultura della sicurezza è poco conosciuto all'interno dell'organizzazione, né vi è adeguata cognizione dell'importanza di questo elemento per ottenere un'organizzazione sicura ed efficiente. La sicurezza viene percepita come qualcosa di disgiunto dagli obiettivi aziendali dell'organizzazione ed è definita in termini di conformità alle normative e di soluzioni tecniche o procedurali. La sicurezza viene gestita e diretta da un dipartimento per la sicurezza a sé stante che viene ritenuto il responsabile principale per la cultura della sicurezza dell'organizzazione. L'impegno della direzione nei confronti degli obiettivi e delle priorità nel settore della sicurezza, nonché la comunicazione da parte della direzione di tali obiettivi e priorità sono limitati al punto che questi elementi sono sconosciuti all'interno dell'organizzazione. La sicurezza viene percepita come qualcosa di obbligatorio, anziché come qualcosa che avvantaggia l'organizzazione. Esiste una scarsa leadership nel perseguimento di una cultura positiva della sicurezza.*

*Gli inconvenienti e gli incidenti «accadono» – predomina una cultura fatalista. L'errore umano di chi lavora direttamente sul campo viene sempre individuato come causa senza alcun tentativo di approfondire le indagini. Non esiste una cultura giusta e i dipendenti coinvolti negli inconvenienti e negli incidenti divengono spesso capri espiatori. La direzione e i dipendenti sono generalmente poco interessati al tema della sicurezza e lo considerano solo in riferimento ad altri argomenti, come la retribuzione, l'orario di lavoro e così via.*

*Il livello della prestazione è al di sotto di quello previsto per il semplice rispetto della normativa e l'NSA deve pertanto considerare in che modo la prestazione dell'organizzazione possa essere migliorata per raggiungere il minimo richiesto.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*Non vi è corrispondenza tra i processi connessi alla sicurezza e i processi aziendali. La cultura organizzativa varia a seconda delle diverse funzioni dell'organizzazione.*

*Le risorse vengono fornite dalla leadership ma non sono sufficienti per trasmettere l'impegno a dare un contributo positivo alla sicurezza e alla cultura dell'organizzazione.*

*La leadership è riconosciuta come significativa per la gestione della sicurezza ma il modo in cui ciò si traduce nell'SGS sembra essere lievemente incoerente e confuso.*

*La sicurezza è considerata come un rischio aziendale che può avere un impatto negativo sugli obiettivi finanziari dell'organizzazione. Come nel caso del livello 1, la sicurezza è ancora definita in termini di conformità alle normative e di soluzioni tecniche o procedurali. L'approccio generale alla sicurezza è reattivo a partire dai dirigenti fino alla base. La direzione mostra un tiepido impegno e, anziché prendere iniziative proattive volte a migliorare la situazione, reagisce solo nei casi in cui qualcosa va storto.*

*A questo livello, l'organizzazione raggiunge il livello minimo previsto per ottenere un certificato di sicurezza unico o un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, i dipendenti sono attivamente coinvolti nella revisione e nella rielaborazione della politica e degli obiettivi di sicurezza, nonché del modo in cui essi vengono applicati.*

*Si può osservare l'inizio dello sviluppo di una cultura organizzativa positiva. La conoscenza e i metodi nel settore dei fattori umani iniziano ad essere considerati in modo sistematico per lo sviluppo dei processi aziendali dell'organizzazione.*

*La direzione considera la sicurezza un elemento importante ma talvolta la produzione viene considerata prioritaria. Le basi per la sicurezza sono attuate e l'organizzazione si sta orientando verso una prospettiva di prevenzione proattiva al posto di una mera conformità a norme e regolamenti. L'organizzazione è*

*consapevole del fatto che il coinvolgimento di tutto il personale è essenziale per continuare a migliorare e la maggior parte dei dipendenti è disponibile a dare un contributo positivo in tal senso. La maggior parte dei dipendenti accetta di assumersi una responsabilità personale per la propria sicurezza. La sicurezza è incentivata da campagne mirate e dal controllo di supervisione, per lo più a partire dai vertici ma con un certo coinvolgimento della forza lavoro.*

*Il sistema di gestione della sicurezza è coerente nel controllare la maggior parte dei rischi cui è esposta l'organizzazione.*

#### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, gli obiettivi di sicurezza sono supportati dalle azioni di tutti i soggetti operanti nella catena di gestione.*

*Esiste un impegno consapevole a migliorare costantemente l'efficienza e l'efficacia dei controlli del rischio. Esiste evidenza di un'ampia collaborazione in tutta la catena di gestione. Esiste evidenza del fatto che nell'esame dei rischi aziendali vengano considerati anche i rischi associati alla sicurezza.*

*Le politiche a livello dei dirigenti sono:*

- *sottoposte a riesame e revisione per guidare i miglioramenti in modo prevedibile; e*
- *interpretate allo stesso modo da tutte le parti dell'organizzazione che le applicano;*

*orientate all'esterno e al miglioramento; la cultura organizzativa è generalmente positiva e il personale di certi settori ha l'opportunità di contribuire in modo proattivo allo sviluppo del sistema di gestione della sicurezza.*

*In generale, vengono messe a disposizione risorse per la gestione della sicurezza ma esistono ancora alcuni limiti.*

*La dirigenza comprende che la sicurezza e la produttività sono tra loro collegate e che, nel dubbio, la sicurezza ha priorità assoluta. La dirigenza è impegnata nei confronti della sicurezza e stanziando risorse significative per adottare misure di sicurezza proattive, quali le valutazioni dei rischi, le indagini sugli inconvenienti e sugli incidenti e i processi di gestione del cambiamento. L'importanza della sicurezza è riconosciuta in tutta l'organizzazione e la forza lavoro è impegnata positivamente nelle iniziative legate alla sicurezza. Le prestazioni in materia di sicurezza sono concentrate sia sugli indicatori che indicano punti di forza che su quelli che indicano punti di debolezza, avvalendosi di tutti i dati disponibili.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, la politica di sicurezza comprende obiettivi di sicurezza dell'azienda che vengono trasferiti a cascata all'interno dell'organizzazione. Esistono procedure atte ad assegnare sufficienti risorse umane, economiche e tecniche per sostenere il raggiungimento di tali obiettivi e la leadership monitora l'attuazione dei necessari requisiti di sicurezza. L'efficacia della politica di sicurezza viene valutata e i risultati vengono tenuti in considerazione ai fini della revisione successiva. Gli obiettivi di sicurezza vengono impiegati per stimolare l'organizzazione a raggiungere la prestazione aziendale e gestire i rischi aziendali in linea con la migliore prestazione delle organizzazioni più performanti sia nel settore ferroviario che in altri settori.*

*Si riconosce che la gestione dei rischi associati alla sicurezza non è una funzione a sé ma è parte integrante di un'organizzazione produttiva, competitiva e redditizia.*

*I rischi associati alla sicurezza sono riconosciuti come rischi per l'intera prestazione aziendale e il sistema di gestione della sicurezza è efficace nel controllare i rischi esistenti e prevederne di nuovi.*

*La produzione in sicurezza è la priorità assoluta e la sicurezza è legata alla prestazione aziendale. L'impegno della direzione per la sicurezza è elevato e l'organizzazione compie ogni possibile sforzo per trovare soluzioni più efficaci e sostenibili per contrastare i problemi di sicurezza. Le lezioni apprese vengono applicate giornalmente. I dipendenti comprendono e supportano le iniziative in materia di sicurezza e sono convinti che*

*la sicurezza sia un modo di vivere. L'organizzazione promuove la sicurezza sul lavoro e a casa e stanziava le necessarie risorse a tal fine.*

#### **4.2.2 L2 – Politica di sicurezza**

Le politiche di sicurezza efficaci fissano una direzione chiara per l'organizzazione. Tali politiche contribuiscono a tutti gli aspetti della prestazione aziendale nell'ambito dell'impegno al miglioramento continuo. La politica di sicurezza costituisce un importante documento per illustrare il modo in cui l'organizzazione gestisce le proprie responsabilità in materia di sicurezza, nonché la propria leadership e l'impegno per la corretta gestione della sicurezza.

##### **Livello 1 – Base**

*La dichiarazione programmatica della politica in materia di sicurezza è obsoleta o non è stata diffusa all'interno dell'organizzazione.*

*Non esiste evidenza della consultazione dei dipendenti.*

*Il ruolo ricoperto dalle persone che garantiscono un livello delle attività sicuro ed efficiente è poco riconosciuto.*

*L'organizzazione ottempera agli standard normativi minimi.*

*Questo livello di prestazione è al di sotto dello standard minimo richiesto.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*La politica di sicurezza è aggiornata e viene diffusa all'interno dell'organizzazione; tuttavia i dirigenti e i supervisor locali hanno approcci o interpretazioni incoerenti. Di conseguenza, la politica non viene applicata in modo omogeneo all'interno dell'organizzazione.*

*La politica non è considerata d'importanza vitale per il mantenimento della sicurezza.*

*Il beneficio che il miglioramento della comprensione del ruolo delle persone può portare all'azienda è più o meno riconosciuto ma non in modo uniforme.*

*Il livello di prestazione corrisponde al livello minimo dei requisiti richiesti per il rilascio di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, la politica di sicurezza e altre politiche correlate sono impiegate come punto di riferimento dai dirigenti e vengono perciò interpretate allo stesso modo da tutto il personale.*

*I dipendenti sono coinvolti attivamente nella revisione e nella rielaborazione della politica di sicurezza e del modo in cui essa viene applicata.*

*All'interno dell'organizzazione si osserva un'evidente attenzione verso le questioni concernenti i fattori umani e un riconoscimento dell'importante ruolo svolto dalle persone nella creazione di un'organizzazione sicura ed efficiente e nella realizzazione degli obiettivi aziendali.*

##### **Livello 4 – Proattivo**

*La politica di sicurezza è coerente rispetto alle azioni di tutti i soggetti operanti nella catena di gestione.*

*La politica di sicurezza comprende un impegno consapevole a migliorare costantemente l'efficienza e l'efficacia dei controlli del rischio. Esiste evidenza di un'ampia collaborazione in tutta la catena di gestione con il riconoscimento del ruolo delle persone per il miglioramento della prestazione.*

*La capacità dei fattori umani è misurata, adeguata e proporzionata rispetto alla maturità e alla complessità dell'organizzazione ed è concentrata sul miglioramento nel tempo.*

*La politica di sicurezza e le eventuali politiche ad essa associate sono:*

- *coerenti tra di loro;*
- *sottoposte a riesame e revisione per guidare i miglioramenti in modo prevedibile; e*
- *interpretate allo stesso modo da tutte le parti dell'organizzazione che le applicano.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*La politica di sicurezza è impiegata per incoraggiare l'organizzazione ad ottenere una prestazione aziendale in linea con la prestazione delle organizzazioni più performanti.*

*La politica di sicurezza riconosce che la gestione dei rischi associati alla sicurezza non è una funzione a sé ma è parte integrante di un'organizzazione produttiva, competitiva e redditizia.*

*I rischi associati alla sicurezza sono riconosciuti quali rischi per la prestazione aziendale.*

*Il ruolo della persona è ritenuto un elemento integrante del successo dell'organizzazione e viene sempre considerato in sede di revisione dello sviluppo operativo e aziendale.*

*L'organizzazione è orientata all'esterno e cerca opportunità esterne per sviluppare la propria efficienza ed efficacia, considerando anche le questioni relative ai fattori umani.*

#### **4.2.3 L3 – Ruoli organizzativi, responsabilità, responsabilità ultime e autorità**

Scopo di questo requisito è che l'organizzazione soggetta a supervisione dimostri di essere strutturata e illustri il modo in cui le responsabilità sono assegnate per conseguire gli obiettivi aziendali e attuare la politica di sicurezza. Possono esistere livelli di lavoro che sostengono queste attività dal punto di vista della politica e della strategia.

I controlli del rischio devono essere integrati in modo ragionevole nelle strutture di gestione affinché sia chiaro dove risiedono le responsabilità. Tali controlli devono altresì riconoscere e gestire in modo efficace i rischi derivanti dalle interfacce con le imprese appaltatrici, i partner e i fornitori.

Questi elementi sono fondamentali per comprendere quale sia il livello di controllo del rischio da parte del sistema di gestione della sicurezza dell'organizzazione. È opportuno che il richiedente dimostri le modalità secondo cui il personale competente viene incaricato di svolgere le attività, come si assicura che questi dipendenti abbiano una nozione chiara dei propri ruoli e responsabilità e il modo in cui il personale rende conto delle proprie prestazioni. Va infine dimostrato che la struttura organizzativa, i ruoli e le responsabilità dei singoli siano frutto dell'equilibrio tra conformità e una cultura della sicurezza, ossia esprimano una cultura di pensiero piuttosto che una sicurezza dovuta esclusivamente ad esigenze di conformità fini a se stesse.

#### **Livello 1 – Base**

*Le strutture di gestione dell'organizzazione non sono collegate ai propri obiettivi di sicurezza; pertanto, le responsabilità e le responsabilità ultime del personale vengono facilmente confuse tra loro.*

*Laddove le responsabilità vengano delegate, il personale non dispone di autorità o risorse per assumersele. Il personale cui sono state attribuite responsabilità può non esserne consapevole o può non avere le necessarie competenze per esercitarle. Le descrizioni delle mansioni non riflettono in modo accurato il modo in cui le persone esercitano effettivamente i propri ruoli e le proprie responsabilità.*

*L'assegnazione di ruoli e responsabilità in tutta l'organizzazione è casuale e non è legata ai fini operativi dell'organizzazione.*

*Il livello della prestazione è al di sotto di quanto previsto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*



## **Livello 2 – Sufficiente**

*Esiste una descrizione della struttura dell'organizzazione che comprende l'assegnazione di ruoli e responsabilità nell'ambito del sistema di gestione della sicurezza. Sono stati messi a punto i piani per identificare il modo in cui il lavoro viene svolto all'interno dell'organizzazione.*

*Dalla struttura dell'organizzazione si desume che gran parte dei rischi viene gestita dalle persone o dai gruppi che eseguono il lavoro; tuttavia alcuni rischi sono suddivisi e pertanto esiste, o potrebbe esistere, un conflitto tra la sicurezza e altri obiettivi.*

*Sembra che vi sia poca coerenza tra le attività delle singole unità aziendali o con i fini più ampi rappresentati dagli obiettivi aziendali dell'organizzazione.*

*Sembra esistere poca coerenza anche nelle strutture organizzative, nell'assegnazione di responsabilità e nella relativa cultura necessaria per esercitarle in modo efficace.*

*L'organizzazione rispetta il livello minimo di conformità richiesto per il rilascio di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

## **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, la struttura organizzativa è coerente, sotto l'aspetto di diversi elementi, rispetto alle responsabilità chiaramente assegnate tra le unità aziendali.*

*Nel complesso, le politiche e le procedure concernenti i ruoli e le responsabilità sono coerenti con quelle relative alle pertinenti unità aziendali.*

*Esistono criteri per delegare e assegnare responsabilità e compiti una volta individuate le competenze e le abilità necessarie. Tali criteri vengono applicati; pertanto, i compiti di sicurezza sono chiaramente assegnati e il personale cui sono stati affidati è dotato di competenze, autorità e risorse adeguate per svolgerli.*

*Qualora le responsabilità vengano delegate, esiste un approccio sistemico circa il modo in cui ciò debba avvenire. Il personale è competente e viene dotato di risorse e autorità adeguate per esercitarle.*

*Qualora vengano considerati responsabilità e ruoli nuovi o mutati, viene eseguita un'analisi delle questioni inerenti i fattori umani in relazione alle modifiche e al modo in cui i doveri vengono espletati all'interno dell'organizzazione.*

## **Livello 4 – Proattivo**

*Come il precedente livello 3 ma con legami chiari tra gli elementi della struttura organizzativa a partire dai vertici e fino alla base dell'organizzazione, non solo a livello di personale operativo.*

*Nel complesso, le politiche e le procedure sono progettate per integrarsi reciprocamente nelle diverse unità aziendali al fine di promuovere gli obiettivi strategici dell'organizzazione.*

*Il personale con responsabilità in materia di sicurezza risponde della prestazione in modo equo e coerente. La cultura dell'organizzazione consente al personale investito da responsabilità in materia di sicurezza di influire sul modo in cui vengono svolti i compiti e vengono apportati i miglioramenti.*

*In conseguenza della comprensione del modo in cui il lavoro viene effettivamente svolto, gli sforzi individuali e collettivi vengono allineati agli obiettivi in termini di prestazioni operative.*

## **Livello 5 – Eccellente**

*Come per il livello 4, con l'aggiunta di analisi efficaci dei ruoli e delle responsabilità in relazione alla struttura organizzativa, a tutti i livelli, rispetto al conseguimento di obiettivi strategici e aziendali.*

*È stato messo a punto un processo di revisione formale atto a garantire che i ruoli e le responsabilità restino validi, aggiornati e integrati nonostante l'evoluzione dell'organizzazione, della strategia e dell'ambiente.*

*L'organizzazione considera in modo coerente l'aspetto umano all'interno del sistema come elemento integrante del processo di revisione.*

#### **4.2.4 L4 – Consultazione del personale e di altre parti**

Le organizzazioni efficaci coinvolgono attivamente i dipendenti per incoraggiarli ad impiegare la propria conoscenza ed esperienza e a costruire l'impegno in modo da conseguire obiettivi condivisi. Tali organizzazioni sostengono e incoraggiano attivamente in svariati modi il coinvolgimento e la consultazione.

L'analisi di questo aspetto può inoltre dare un'indicazione all'autorità che effettua la supervisione sul tipo di cultura della sicurezza esistente all'interno dell'organizzazione e di come questa coinvolga terzi pertinenti nella gestione della sicurezza in settori in cui il rischio viene condiviso.

##### **Livello 1 – Base**

*La consultazione è scarsa o inesistente.*

*I dipendenti non comprendono come possano contribuire alla propria sicurezza e a quella delle persone con cui lavorano.*

*L'organizzazione non ottempera allo standard richiesto per il semplice rispetto della normativa.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*I dipendenti comprendono di essere responsabili della propria sicurezza e di quella dei colleghi ma non vi è coerenza al riguardo all'interno dell'organizzazione.*

*Vengono effettuate consultazioni in materia di salute e sicurezza ma ciò non avviene in modo sistematico né coinvolgendo tutti i dipendenti.*

*L'organizzazione ottempera al requisito del semplice rispetto della normativa richiesto per il rilascio di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, l'organizzazione ha adottato procedure per assicurarsi che i dipendenti vengano consultati su questioni inerenti la sicurezza.*

*I dipendenti comprendono come possono contribuire alla propria sicurezza e a quella dell'impresa ferroviaria e ricevono feedback sul contributo dato.*

*Le persone che rivestono ruoli analoghi applicano gli standard allo stesso modo.*

##### **Livello 4 – Proattivo**

*L'organizzazione ha messo a punto una politica intesa a coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione ed esiste una struttura chiara attraverso cui è in grado di comunicare tale politica. Gli operai e gli impiegati vengono consultati quando vengono prese decisioni sulle misure di controllo del rischio.*

*L'organizzazione consulta regolarmente il proprio personale con differenti modalità, quali indagini, seminari, incontri con i dirigenti e visite di sicurezza.*

*I dipendenti sono motivati a raggiungere gli obiettivi aziendali e dimostrano di avere una comprensione coerente di come conseguirli.*

*I dipendenti si sentono in grado di prendere decisioni nell'ambito di determinati obiettivi stabiliti.*

*Le persone che rivestono ruoli analoghi applicano gli standard in modo coerente.*

*I dipendenti comprendono la necessità di cambiare e confermano di essere stati consultati sulle modalità di introduzione delle modifiche.*

**Livello 5 – Eccellente**

*L'organizzazione sfrutta pienamente il potenziale dei propri dipendenti e di quelli di altre parti interessate, coinvolgendoli attivamente al fine di sviluppare valori condivisi e una cultura basata sulla fiducia, sull'apertura e sulla responsabilizzazione.*

*L'organizzazione si avvale del coinvolgimento dei dipendenti per raccogliere proposte di miglioramento e metterle in pratica.*

*I dipendenti dimostrano di comprendere il modo in cui contribuiscono a raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Questa comprensione corrisponde alle politiche pertinenti dell'organizzazione e alla visione del gruppo dei dirigenti.*

*I dipendenti dimostrano un impegno a superare gli obiettivi prefissati seguendo processi esistenti e indicando gli aspetti che possono essere migliorati.*

## 4.3 PL – Pianificazione

### Scopo

Garantire che l'organizzazione sia in grado di definire e attuare i controlli del rischio affinché l'impresa possa operare in modo sicuro. Ottenere che l'organizzazione pianifichi le proprie attività in modo sicuro e nel rispetto del benessere dei propri dipendenti e di coloro che sono interessati dalle attività.

### Note introduttive

Una buona pianificazione è il punto di partenza per la gestione del rischio. L'organizzazione deve aver messo a punto le opportune procedure affinché possa ottemperare ai propri obblighi giuridici e ottenere una prestazione aziendale con cui conseguire i propri obiettivi in modo efficiente ed efficace. Una buona pianificazione consente di migliorare in modo significativo il modo in cui l'organizzazione gestisce la sicurezza, garantendo che vi siano risorse adeguate, nonché personale competente, per svolgere i compiti. In questo modo si ottiene un efficace controllo del rischio e un lavoro efficiente.

#### 4.3.1 PL 1 – Valutazione del rischio/pianificazione delle modifiche

Questo elemento tocca il nucleo stesso dell'SGS e mira a ottenere che il richiedente illustri il modo in cui i suoi sistemi individuano e controllano i rischi da affrontare. Occorre ricorrere alla supervisione per ottenere che il richiedente mostri come impiega effettivamente i risultati della valutazione del rischio per migliorarne il controllo e come queste procedure vengano controllate nel tempo. Occorre tener presente che questo elemento non ha a che fare direttamente con la gestione del rischio derivante dai cambiamenti (che costituisce un altro elemento) ma è legato ad essa. Va altresì considerato che esiste un requisito specifico per affrontare, attraverso la valutazione del rischio, questioni legate alle prestazioni umane quali la progettazione del lavoro e la gestione del rischio derivante dall'affaticamento. Dal punto di vista della supervisione, occorre produrre evidenza del fatto che tali questioni siano affrontate nell'ambito del processo di valutazione del rischio.

Occorre coordinare tra loro i sistemi associati alla pianificazione dei controlli del rischio e alla loro messa a punto per assicurarsi che ottemperino alle norme pertinenti e consentano all'organizzazione di conseguire i propri obiettivi in modo efficiente ed efficace.

#### **Livello 1 – Base**

*L'impresa dispone di un processo per la valutazione dei rischi ma questo non è adottato e aggiornato in modo coerente, di conseguenza vengono impiegate regole o pratiche operative obsolete per controllare rischi che nel frattempo sono mutati.*

*Le valutazioni dei rischi non sono completate o sottoposte a revisione per tutte le pertinenti attività aziendali.*

*Le valutazioni dei rischi sono inappropriate per l'uso cui sono destinate. Esiste un chiaro fraintendimento circa lo scopo delle valutazioni dei rischi e del modo in cui queste vanno effettuate.*

*I controlli del rischio sono scarsamente usati e viene effettuato un monitoraggio carente dell'efficacia dei controlli attuati.*

*I rischi derivanti da problematiche relative ai fattori umani non sono considerati nella valutazione del rischio. Non si percepisce l'esigenza, da parte dell'impresa, di affrontare queste problematiche.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

*Nell'ambito del processo di valutazione dei rischi esiste scarsa evidenza del fatto che i rischi associati alla sicurezza siano adeguatamente considerati ai fini della gestione delle modifiche.*

## **Livello 2 – Sufficiente**

*Le valutazioni dei rischi sono state effettuate ma il loro coordinamento generale desta preoccupazione.*

*Le misure di controllo nell'ambito di un'attività non comprendono sempre i provvedimenti individuati dalla valutazione del rischio.*

*La valutazione del rischio viene spesso impiegata per dimostrare che i controlli del rischio già attuati sono adeguati.*

*Le valutazioni dei rischi sono impiegate esclusivamente per individuare i settori in cui sono necessari controlli del rischio; tuttavia, tali controlli non vengono attuati dall'organizzazione in modo adeguato.*

*Tutti i membri del personale, ciascuno per la propria pertinente competenza richiesta a seconda dei diversi livelli di responsabilità, hanno ricevuto una formazione sulla valutazione del rischio.*

*Esiste evidenza dell'impiego dei controlli del rischio e del loro monitoraggio.*

*L'organizzazione riconosce che le questioni inerenti i fattori umani debbano essere incluse nella valutazione del rischio ma il modo in cui ciò viene fatto desta preoccupazione. Pertanto, tali problematiche non sono controllate quanto dovrebbero attraverso l'uso dell'SGS.*

*Esiste evidenza del fatto che i rischi per la sicurezza vengano considerati nell'ambito del processo di gestione delle modifiche.*

*La prestazione dell'organizzazione corrisponde al livello minimo di conformità richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

## **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, l'organizzazione dispone di politiche chiare sull'impiego delle valutazioni dei rischi e su quali rischi siano tollerati e perché.*

*La gestione del rischio viene utilizzata in modo coerente in diverse parti dell'organizzazione, ivi compreso il processo di gestione del cambiamento. I dirigenti comprendono le implicazioni del proprio ruolo nel processo.*

*Esiste un uso efficace dei controlli del rischio e dell'eliminazione del rischio alla fonte.*

*Il coordinamento delle valutazioni è coerente e le valutazioni vengono periodicamente analizzate.*

*I rischi e le misure di controllo ad essi associate sono chiaramente comunicati al personale.*

*Le procedure di valutazione dei rischi fanno parte integrante del processo di gestione delle modifiche.*

*Viene attuato un sistema semplice per controllare l'efficacia dei controlli del rischio introdotti in conseguenza della valutazione periodica dei rischi.*

*Sono stati messi a punto processi coerenti per identificare i rischi associati ai fattori umani nel corso del processo di valutazione del rischio. Ove necessario, l'impresa può avvalersi di competenze di specialisti per agevolare lo svolgimento di queste attività.*

## **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, le valutazioni dei rischi sono integrate in altri aspetti dell'attività aziendale per garantire un approccio sistematico al controllo del rischio.*

*Tutti i livelli del personale, nonché le organizzazioni esterne, possono contribuire alle valutazioni dei rischi.*

*Le valutazioni dei rischi, ivi compresa l'eliminazione del rischio alla fonte, fanno parte integrante del processo del cambiamento e della cultura dell'organizzazione.*

*Le analisi sono comprese nel processo di valutazione del rischio.*

*I principi di gestione dei rischi sono applicati in maniera intelligente a tutti i livelli.*

*Esiste un sistema più complesso, attuato per controllare l'efficacia dei controlli del rischio introdotti in conseguenza della valutazione periodica dei rischi.*

*Le problematiche relative ai fattori umani sono pienamente integrate nei processi dell'SGS per la valutazione del rischio e la gestione delle modifiche. I responsabili della valutazione del rischio ricevono un feedback sulle attività svolte.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, la valutazione del rischio viene impiegata per mirare al miglioramento costante nel profilo del rischio dell'organizzazione.*

*L'approccio alla gestione dei rischi è inserito e applicato in modo coerente in tutta l'organizzazione. I rischi vengono sottoposti a una valutazione approfondita e vengono considerati con grande anticipo rispetto all'introduzione di eventuali modifiche.*

*L'eliminazione del rischio alla fonte fa parte integrante dell'approccio coerente ed è rispecchiato nelle politiche dell'organizzazione.*

*Sono state messe a punto procedure proattive per lo sviluppo di misure di controllo del rischio in sinergia con altre entità che hanno la responsabilità del controllo del rischio nel caso vi siano problematiche trasversali.*

*Le informazioni relative ai fattori umani provenienti dalla valutazione del rischio vengono impiegate in tutta l'impresa per stimolare il miglioramento costante della sicurezza. I risultati delle valutazioni vengono condivisi, se del caso, con le imprese appaltatrici, i partner e i fornitori al fine di sviluppare l'efficienza delle operazioni dell'organizzazione.*

### **4.3.2 PL2 – Obiettivi di sicurezza e pianificazione**

Per garantire che l'organizzazione ottemperi ai requisiti legali e assicuri il miglioramento costante della sicurezza, che i principi di sicurezza vengano comunicati al personale e vengano fatti propri dalla dirigenza, è necessario che l'organizzazione si doti di obiettivi in materia di sicurezza che rispettino i requisiti «SMART» (si veda di seguito).

Il richiedente deve dimostrare di essersi dotato di obiettivi significativi e di un processo per attuarli e monitorarne l'efficacia durante la loro esistenza. Gli obiettivi di sicurezza devono essere «specifici, misurabili, realizzabili, realistici e corredati di un termine adeguato» (SMART). Occorre fissare gli obiettivi sia a breve che a lungo termine e stabilirne la priorità rispetto anche ad obiettivi aziendali più ampi. Le priorità conflittuali devono essere gestite in modo da ottenere che gli obiettivi di sicurezza non vengano sacrificati da altre esigenze aziendali. Gli obiettivi fissati ai diversi livelli o per diverse parti di un'organizzazione devono essere armonizzati tra loro in modo da sostenere gli obiettivi generali relativi alle politiche dell'organizzazione. Gli obiettivi personali possono anche essere concordati con i singoli per assicurarsi che vengano raggiunti.

#### **Livello 1 – Base**

*Gli obiettivi di sicurezza sono pochi o inesistenti*

*Nessuno degli obiettivi di sicurezza esistenti è del tipo SMART o prioritizzato.*

*Il mancato raggiungimento degli obiettivi di sicurezza viene tollerato e non vengono attuate misure per affrontare le carenze verificatisi.*

*Gli obiettivi personali non sono correlati agli obiettivi delle politiche generali dell'organizzazione.*

*La prestazione dell'organizzazione è un livello al di sotto di quello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

## **Livello 2 – Sufficiente**

*Esistono obiettivi di sicurezza. Alcuni di essi possono essere di tipo SMART e prioritizzati; tuttavia, gli obiettivi delle diverse parti dell'organizzazione non sono armonizzati tra loro in modo chiaro e possono essere in conflitto, con la conseguenza di non sostenere sempre gli obiettivi generali delle politiche dell'organizzazione.*

*Gli obiettivi personali sono per lo più allineati agli obiettivi delle politiche generali dell'organizzazione.*

*Vengono eseguiti controlli sull'avanzamento della realizzazione degli obiettivi in materia di sicurezza.*

*L'organizzazione ottempera allo standard minimo richiesto per la conformità agli obblighi giuridici.*

## **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, gli obiettivi di sicurezza sono stati stabiliti ed esiste un piano di sicurezza che illustra il modo in cui l'organizzazione intende conseguirli.*

*Gli obiettivi di sicurezza stabiliti tengono conto dei requisiti legali applicabili e altri requisiti.*

*Si tenta di fissare obiettivi di tipo SMART e di prioritizzare gli obiettivi e i bersagli, armonizzandoli tra loro.*

*Vengono attuati sistemi per seguire e monitorare il conseguimento degli obiettivi.*

*Il raggiungimento degli obiettivi non è ben allineato al processo di revisione, ossia le analisi non tengono conto degli obiettivi fissati.*

*Il personale è consapevole della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività e del modo in cui esse contribuiscono al conseguimento degli obiettivi di sicurezza e alla pianificazione della gestione dei rischi legati alla sicurezza.*

## **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, gli obiettivi sono di tipo SMART, sono prioritizzati e tra loro allineati per sostenere la politica generale.*

*Il sistema di gestione della sicurezza garantisce che gli obiettivi di sicurezza siano stabiliti e il loro raggiungimento sia misurato.*

*Il raggiungimento o il mancato raggiungimento viene registrato e impiegato per favorire il miglioramento costante.*

*Vengono attuati sistemi per seguire e monitorare il mancato conseguimento, potenziale o effettivo, degli obiettivi.*

## **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, l'organizzazione confronta la propria prestazione rispetto a quella di altre organizzazioni appartenenti all'industria ferroviaria o esterne ad essa, per accertarsi che gli obiettivi rappresentino l'eccellenza.*

## 4.4 S – Sostegno

### Scopo

Il fine di questo requisito è assicurarsi che l'organizzazione disponga di adeguate risorse, ivi compreso il personale competente, per consentire al proprio SGS di controllare il rischio secondo i propri obiettivi.

Definire ruoli e responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di sicurezza dell'organizzazione.

Garantire che le informazioni significative siano a disposizione di chi prende le decisioni.

Assicurarsi che le disposizioni e le azioni dell'organizzazione promuovano una cultura che renda possibile l'eccellenza nel controllo del rischio.

### Note introduttive

La documentazione relativa al sistema di gestione della sicurezza deve essere rigorosamente controllata, gestita e analizzata periodicamente affinché sia in circolazione solo l'ultima versione di eventuali documenti specifici richiesti per il controllo della sicurezza. Eventuali modifiche apportate alla documentazione in conseguenza del processo di miglioramento costante nel settore del controllo del rischio devono essere attuate con tempestività.

È d'importanza cruciale che il sistema di gestione della sicurezza comprenda un sistema di gestione delle competenze completo e attuato e che vengano messe a punto adeguate disposizioni per la comunicazione tra la direzione e il personale e viceversa, nonché per la trasmissione delle informazioni ad altri soggetti che fanno affidamento sulle comunicazioni dell'organizzazione per gestire la sicurezza delle proprie organizzazioni. Tale importanza è data dal fatto che questi elementi sono alla base dell'efficienza e dell'efficacia dell'SGS. Disporre di personale competente che esegue i compiti richiesti riduce al minimo le possibilità di errori di giudizio che possono compromettere i risultati dell'SGS, assicurandosi, al contempo, che il sistema di comunicazione, dai vertici alla base dell'organizzazione e viceversa, garantisca che i messaggi principali vengano recepiti in modo tempestivo dalle persone interessate.

#### 4.4.1 S1 – Risorse

L'uso efficace delle risorse è un elemento chiave per qualsiasi sistema di gestione della sicurezza. Non basta aver messo a punto processi: questi devono anche funzionare e a tal fine occorre stanziare risorse in misura adeguata affinché i processi operino in modo efficiente ed efficace.

##### **Livello 1 – Base**

*L'organizzazione stanziava risorse sufficienti per far funzionare il sistema di gestione della sicurezza ma ciò non avviene in modo sistematico, bensì sembra esistere un approccio frammentario. Il risultato è che le risorse per l'attuazione dell'SGS non sono distribuite uniformemente in tutta l'organizzazione e perciò alcune sue parti dispongono di fondi sufficienti e altre no.*

*La prestazione dell'organizzazione è scesa al di sotto del livello richiesto per il rilascio di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*A questo livello, l'organizzazione è maggiormente in grado di gestire le risorse per consentire lo svolgimento dei compiti. L'assegnazione delle risorse è ritenuto un elemento importante del sistema di gestione della sicurezza. La leadership dell'organizzazione effettua periodicamente un'analisi delle risorse.*

*La prestazione dell'organizzazione è al livello richiesto per il rilascio di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*



### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, l'organizzazione può dimostrare di disporre di sufficienti risorse e la loro assegnazione è coerente in tutti i settori aziendali. L'assenza di determinati dipendenti non rappresenta un problema significativo in quanto ciò viene gestito nell'ambito dei processi dell'SGS. L'organizzazione inizia a pensare a come impiegare le risorse in modo più efficiente.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3 ma in questo caso, l'organizzazione prevede le esigenze future dell'organizzazione in modo da essere pronta per tempo ad affrontare cambiamenti futuri e dispone delle risorse necessarie per gestire queste situazioni.*

### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, in questo caso, l'organizzazione gestisce le risorse in modo estremamente proattivo, impiegandole con flessibilità nell'organizzazione, alla ricerca di una maggior sicurezza ed efficienza.*

## **4.4.2 S2 – Competenza**

Per la gestione del personale che ha responsabilità in materia di sicurezza nel tempo, è essenziale che l'organizzazione disponga di un sistema di gestione delle competenze che sia parte integrante del sistema di gestione della sicurezza. È attraverso questo meccanismo che le competenze dei dipendenti vengono valutate, sviluppate, mantenute e monitorate per evitare che la sicurezza venga compromessa.

Le organizzazioni hanno bisogno di un sistema efficace per gestire le competenze onde garantire che il personale sia dotato di competenze adeguate. Un elemento essenziale di un qualsiasi processo di gestione delle competenze (SGC) è il mantenimento della competenza. Ciò comporta un programma completo di sviluppo professionale continuo (SPC) mediante il quale il personale con maggiore esperienza può apprendere i nuovi sviluppi in materia di sicurezza e ottemperarvi.

Il modo in cui un sistema di gestione delle competenze opera può dare molte informazioni sulla cultura della sicurezza di un'organizzazione. Un sistema di gestione delle competenze ben congegnato comprenderà il personale che svolge effettivamente il lavoro e perciò chi meglio comprende il compito può avere voce in capitolo nell'elaborazione dell'SGC, migliorando così sia le prestazioni dei singoli che quelle dell'organizzazione. Un SGC funzionante è un indicatore chiave della cultura della sicurezza di un'organizzazione.

### **Livello 1 – Base**

*Il sistema di gestione delle competenze è documentato ma non chiaramente attuato e non è collegato alla progettazione delle mansioni. Esiste un approccio confuso al modo in cui vengono gestite le competenze del personale.*

*Il personale può essere o può non essere competente: non esiste alcun processo coerente per accertarlo.*

*Le esigenze di formazione vengono gestite in modo casuale dando priorità alle esigenze immediate rispetto allo sviluppo a lungo termine.*

*La prestazione dell'organizzazione è un livello al di sotto di quello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*La formazione ha luogo nelle singole unità aziendali per lo più «sul campo», nell'ambito del sistema di gestione delle competenze. Esiste un livello minimo di conformità ai requisiti legali stabiliti per l'assunzione, la selezione e la formazione. Viene attuato un processo di selezione relativo ai ruoli cruciali per la sicurezza.*

*Le politiche in materia di assunzione, selezione e formazione non fanno parte di un sistema coerente e non sono collegate agli obiettivi strategici dell'organizzazione e vanno poco oltre il semplice rispetto dei requisiti legali.*

*Le esigenze di formazione vengono in qualche modo identificate ma l'assegnazione della formazione avviene spesso casualmente e viene condizionata dalla disponibilità sia dalla formazione che dal personale pertinente piuttosto che essere inserita in un approccio strutturato.*

*La prestazione dell'organizzazione corrisponde al livello minimo di conformità richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, l'organizzazione ha messo a punto un sistema di gestione delle competenze efficace e documentato. Tale sistema comprende le competenze necessarie per conseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione e gestire i rischi. L'organizzazione è in grado di sfruttare appieno le competenze del personale, nel caso ne sia a conoscenza.*

*L'organizzazione è in grado di organizzare e sviluppare programmi di formazione per il personale che svolge compiti cruciali per la sicurezza e, così facendo, si assicura che le esigenze pertinenti vengano soddisfatte e che il livello di competenza del personale venga conservato.*

*Esistono disposizioni per il rientro in servizio dei dipendenti successivamente ad incidenti/inconvenienti o lunghe assenze dal lavoro, individuando anche l'esigenza di formazione supplementare ove necessario.*

*I processi di assunzione e selezione sono completi (p. es. basati su test psicometrici e a seconda della mansione), sono per lo più coerenti e sono generalmente in grado di selezionare le persone appropriate per i diversi ruoli richiesti.*

*La formazione viene impartita da persone competenti secondo un programma definito in base alle esigenze di un determinato ruolo. La formazione include le risposte a condizioni operative normali degradate.*

*Esiste comprensione dell'esigenza di collegare il sistema di gestione delle competenze con la progettazione del compito.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, le politiche in materia di assunzione, selezione e formazione sono chiaramente collegate agli obiettivi strategici dell'organizzazione, i quali, a loro volta, vengono trasferiti a cascata ai singoli obiettivi del personale. Tali obiettivi scaturiscono da una valutazione accurata dei compiti (analisi dei compiti) che alimenta un sistema di gestione delle competenze chiaro e coerente. Viene impiegato l'orientamento e le modifiche dei ruoli sono ben ponderate.*

*Il sistema di formazione è completo e collegato alle competenze richieste per funzionare in modo efficace in determinati ruoli.*

*I processi di assunzione sono completi e incentrati sulle competenze ottimali necessarie per quel determinato ruolo. I processi sono sostenuti da un'analisi periodica (nonché analisi quando il personale lascia l'organizzazione), per garantire che col mutare e l'evolversi dell'organizzazione vengano selezionate le persone giuste.*

### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più l'organizzazione comprende le competenze del proprio personale e sfrutta pienamente il potenziale dei dipendenti. L'organizzazione li coinvolge attivamente attraverso i valori condivisi e una cultura basata sulla fiducia, sull'apertura e sulla responsabilizzazione.*

*L'organizzazione si avvale del coinvolgimento dei dipendenti per raccogliere proposte di miglioramento e metterle in pratica. La pianificazione delle risorse umane viene eseguita per assicurare la continuità operativa.*

*Esiste una visione orientata al futuro e all'esterno che mira ad assicurare che vengano assunte le persone giuste, le quali possano ricevere una formazione e uno sviluppo appropriati affinché le competenze restino ad un livello tale da consentire all'organizzazione di crescere e svilupparsi, mantenendo e migliorando al contempo la prestazione di sicurezza.*

#### **4.4.3 S3 – Consapevolezza**

Consapevolezza significa sensibilizzare il personale circa la politica di sicurezza dell'organizzazione, le modalità con cui i dipendenti possono contribuire alla sicurezza all'interno dell'organizzazione, i pericoli e i rischi di cui devono essere consapevoli e i risultati delle indagini sugli incidenti e sugli inconvenienti. Il termine comprende anche le attività di informazione dei dipendenti circa le conseguenze della scelta di non contribuire all'attuazione del sistema di gestione della sicurezza, sia dal punto di vista del personale che da quello dell'organizzazione. Questo elemento fornisce perciò informazioni preziose circa la cultura della sicurezza dell'organizzazione.

##### **Livello 1 – Base**

*L'organizzazione ha messo a disposizione del personale la politica di sicurezza e trasmette alcune informazioni di base sui rischi e i pericoli. I risultati di indagini recenti non vengono comunicati sistematicamente a tutto il personale e non vi è un tentativo coordinato di verificare che il personale comprenda quali siano le proprie responsabilità e quali siano quelle a carico dell'organizzazione.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto di quanto previsto per la conformità agli obblighi giuridici.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*A questo livello, al personale viene trasmessa una quantità maggiore di informazioni; sembra tuttavia che ciò avvenga in una forma non coerente e che i messaggi comunicati non siano chiari in tutta l'organizzazione. L'organizzazione tenta di garantire che il personale comprenda il proprio ruolo ai fini dello sviluppo della sicurezza nell'ambito del sistema di gestione della sicurezza.*

*La prestazione dell'organizzazione corrisponde al livello minimo richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, il processo di comunicazione della politica di sicurezza al personale e la comunicazione ai dipendenti dei propri ruoli sono coerenti e i messaggi sono compresi dal personale. Viene svolta qualche attività di monitoraggio per garantire che il personale abbia assimilato le informazioni e che comprenda l'importanza del proprio ruolo nel garantire l'efficace funzionamento dell'SGS.*

##### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, l'organizzazione agisce in modo proattivo per promuovere la consapevolezza circa i ruoli e le responsabilità propri e del personale. L'organizzazione è impegnata attivamente per promuovere nei confronti del personale i benefici derivanti da una prestazione di sicurezza migliorata.*

##### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, l'organizzazione persegue lo scopo di migliorare la consapevolezza circa l'organizzazione e le proprie responsabilità non solo all'interno del personale ma anche di trasmettere tale consapevolezza alle imprese appaltatrici, ai fornitori e ad altri soggetti con cui si interfaccia.*

#### **4.4.4 S4 – Informazioni e comunicazione**

Con l'ottemperanza a questo elemento il richiedente dimostra di aver messo a punto gli strumenti appropriati per identificare le informazioni relative alla sicurezza ai diversi livelli e di comunicarle al momento giusto e alle persone giuste. L'organizzazione deve dimostrare di effettuare un controllo continuo della situazione in modo da garantire che i controlli correnti del rischio restino rilevanti e aggiornati e che sia in grado di individuare eventuali nuove minacce e opportunità derivanti dalle influenze esterne (politiche, sociali, ambientali, tecnologiche, economiche e giuridiche). L'organizzazione deve assicurarsi che le informazioni giungano al personale pertinente (particolarmente il personale addetto a compiti di sicurezza critici) dell'organizzazione che deve rispondere in modo adeguato agli input ricevuti. Ciò comprende il modo in cui l'organizzazione fornisce le pertinenti informazioni legate alla sicurezza ad altre parti interessate con cui si interfaccia.

I provvedimenti devono assicurare che qualsiasi membro del personale che prenda decisioni o svolga un compito riceva le informazioni corrette sotto forma di:

- messaggi aziendali sull'importanza della sicurezza;
- procedure di scambio informazioni con le parti interessate pertinenti;
- procedure e standard legati alla sicurezza;
- dati fattuali e informazioni; e
- istruzioni e relazioni.

##### **Livello 1 – Base**

*Vengono posti in essere pochi tentativi di trasmettere informazioni appropriate sulla sicurezza. Se sono state messe a punto le procedure, il personale prende decisioni sulla base del proprio giudizio.*

*Vengono raccolte o condivise poche informazioni sulla sicurezza.*

*I dirigenti non parlano con il personale non apicale oppure lo fanno in modo inefficace.*

*La condivisione delle informazioni e la comunicazione all'interno dell'organizzazione è casuale e non tracciabile.*

*Vi è scarso riconoscimento dell'influsso significativo di una comunicazione efficace sul comportamento umano e conseguentemente sulle prestazioni in materia di sicurezza.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*Le procedure e gli standard relativi ai controlli del rischio sono a disposizione del personale.*

*Talune informazioni ricevute dal personale vengono impiegate per orientare le decisioni.*

*I dirigenti danno istruzioni e ricevono le relazioni sul controllo dei rischi ma sembra esserci una certa mancanza di uniformità.*

*Esiste un qualche riconoscimento dell'importanza delle comunicazioni cruciali per la sicurezza ai fini del conseguimento di prestazioni operative sicure. Esiste evidenza dello sviluppo di piani atti a garantire e verificare tutto questo.*

*La prestazione dell'organizzazione corrisponde al livello minimo richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, l'organizzazione dispone di obiettivi aziendali formulati in forma scritta; gli standard e procedure per il controllo e la comunicazione dei rischi significativi sono in forme adeguate per gli utenti.*

*Le informazioni fattuali vengono impiegate per condividere le esperienze e orientare la prestazione e le decisioni future.*

*I dirigenti danno istruzioni tali da rafforzare le procedure per favorire il conseguimento degli obiettivi di sicurezza.*

*Il personale relaziona le proprie prestazioni ed esperienze perché incoraggiato in tal senso dall'organizzazione.*

*La comunicazione all'interno dell'organizzazione avviene in modo regolare e secondo una procedura ben definita sia verso l'alto che verso il basso, in tutta la catena di gestione.*

*È opportuno definire in modo chiaro i ruoli e le responsabilità delle persone che hanno l'obbligo di comunicare le informazioni all'interno dell'organizzazione.*

*Il monitoraggio e la valutazione delle comunicazioni vengono effettuati periodicamente.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, tutto è in linea con i principali sistemi di controllo del rischio.*

*Sono disponibili informazioni corrette per poter prendere decisioni.*

*Vengono attuate procedure efficaci per raccogliere il feedback ove necessario, al fine di assicurare che le comunicazioni vengano intese correttamente e che le reazioni del personale alle comunicazioni vengano comprese. Il personale pertinente viene dotato di feedback sulla propria prestazione in modo positivo e non discriminatorio.*

*Le comunicazioni vengono monitorate e i risultati impiegati come base per un ampio programma di comunicazioni per l'intera organizzazione.*

### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, la qualità delle comunicazioni e delle disposizioni ad esse relative viene periodicamente analizzata e confrontata con le buone prassi attuate in altri settori. Le informazioni vengono condivise in modo proattivo con le organizzazioni con cui l'impresa si interfaccia e con le imprese appaltatrici.*

*Lo scambio di informazioni è documentato.*

*Esiste una visione delle comunicazioni rivolta all'esterno che è condivisa, sia internamente che esternamente, con i pertinenti partner, fornitori e imprese appaltatrici.*

*Il ruolo dei fattori umani nel contesto della comunicazione viene chiaramente inteso e l'organizzazione persegue il chiaro intento di migliorare costantemente la prestazione in materia di comunicazione.*

#### **4.4.5 S5 – Informazioni documentate**

Le organizzazioni eccellenti forniscono una registrazione affidabile delle decisioni importanti e delle informazioni raccolte negli anni per dimostrare che controllano il rischio a tutti i livelli.

L'organizzazione deve disporre di un sistema di gestione e di controllo dei documenti tale da garantire che le informazioni sul controllo del rischio, sui processi lavorativi e gli insegnamenti tratti dagli audit e dagli inconvenienti vengano comunicati ai dipendenti interessati in modo tempestivo ed efficiente.

Questo elemento comprende la documentazione relativa al sistema di gestione della sicurezza, la creazione e l'aggiornamento dei documenti e il controllo delle informazioni documentate.

### **Livello 1 – Base**

*La documentazione dell'SGS è stata redatta in bozza. Non copre tutte le attività dell'impresa e non viene regolarmente aggiornata in seguito alle eventuali modifiche, come invece sarebbe opportuno.*

*La documentazione non è adeguatamente distribuita o condivisa. L'organizzazione non utilizza l'SGS come «istruzioni di lavoro» ma le pratiche operative sono differenti e spesso affidate solo alla memoria del personale, degli impiegati e alla consuetudine senza tener conto del passare del tempo e delle modifiche che sarebbe stato necessario apportare di conseguenza.*

*La documentazione viene impiegata esclusivamente ai fini della certificazione/autorizzazione.*

*I sistemi di controllo dei documenti sono deboli; di conseguenza diverse parti dell'impresa utilizzano diverse versioni dei documenti.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello di prestazione richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*L'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura opera di norma secondo le procedure e le istruzioni stabilite nell'SGS. Possono verificarsi alcuni scostamenti rispetto a quanto indicato nell'SGS. Esistono alcune raccolte di informazioni sui controlli importanti dei rischi; tali registrazioni non sono tuttavia coerenti.*

*Esiste un report annuale sulla sicurezza, sottoposto all'Autorità nazionale preposta alla sicurezza, che comprende la struttura organizzativa, gli obiettivi di sicurezza per l'anno successivo e le motivazioni della loro scelta. Il report include anche informazioni sulle indagini interne su incidenti e inconvenienti, i dettagli sugli indicatori di sicurezza scelti per monitorare la prestazione rispetto agli obiettivi e precisa se esistano raccomandazioni degli organismi nazionali di investigazione ancora pendenti.*

*Il sistema di controllo del documento è generalmente affidabile ma esistono ancora problemi quanto alla numerazione delle versioni e all'aggiornamento sistematico dei documenti.*

*La prestazione dell'organizzazione corrisponde al livello minimo richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più esistono raccolte dei processi e degli standard relativi ai principali rischi.*

*Vengono raccolte e registrate le informazioni e decisioni importanti che possono essere utili in futuro.*

*Esiste una descrizione delle attività legate ai processi di gestione della sicurezza e dell'interazione tra questi processi nell'ambito dell'SGS. Il personale esegue i processi di gestione della sicurezza in modo coerente.*

*Esiste una panoramica dei processi contrattuali e di altri accordi commerciali, ivi inclusi i dettagli sulle modalità di controllo dei rischi associati alla sicurezza. Esiste un elenco aggiornato delle imprese appaltatrici, dei partner e fornitori corredato di una descrizione del tipo e portata del servizio fornito; l'elenco viene aggiornato ogniqualvolta vengono assegnati nuovi compiti.*

*Il sistema di gestione dei documenti è affidabile e in grado di assicurare che sia in circolazione solo la versione attuale del documento.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, le registrazioni complete dei processi connessi alla sicurezza, dei rischi e degli standard ad essi associati, delle decisioni e degli standard sono a disposizione degli utenti e dei responsabili decisionali.*

*Il controllo dei documenti è sufficientemente sofisticato da segnalare quando i documenti devono essere aggiornati e chi è tenuto a farlo.*

## **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, si utilizza maggiormente il processo per guidare l'efficienza e l'efficacia del sistema di gestione. L'SGS riflette le effettive pratiche operative dell'impresa ferroviaria/del gestore dell'infrastruttura. L'SGS è un documento dinamico che si evolve continuamente per migliorare la sicurezza e non è un onere amministrativo.*

*I sistemi di controllo dei documenti tendono a migliorare e sviluppare l'SGS e vengono considerati uno strumento utile per garantire la coerenza dello scopo dell'SGS.*

## **S6 – Integrazione dei fattori umani e organizzativi**

### **Livello 1 – Base**

*L'impegno della direzione nei confronti dei fattori umani e organizzativi (Human and Organisational Factors – HOF) è carente e il concetto di HOF è poco conosciuto all'interno dell'organizzazione, né vi è adeguata cognizione del perché sia opportuno utilizzare questo concetto per ottenere un'organizzazione sicura ed efficiente. Esiste una strategia relativa ai fattori umani e organizzativi; tuttavia vi sono molte lacune e la strategia non copre tutti i pertinenti processi. La strategia HOF non è stata adattata alla struttura e ai processi organizzativi. Esistono processi documentati per i fattori umani e organizzativi in talune aree ma non per tutte, p. es. non esistono metodi per l'integrazione di tali fattori nelle analisi dei rischi. Non esistono descrizioni dei ruoli e delle responsabilità relativi agli HOF, la competenza in materia di HOF è carente e non vengono assegnate risorse ai fattori umani e organizzativi. La strategia e i processi relativi agli HOF attuati non sono pienamente applicati nella pratica.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*La strategia relativa ai fattori umani e organizzativi comprende processi tutti pertinenti all'interno dell'organizzazione; tuttavia, la struttura non è chiara e i processi di alcuni settori HOF sono meglio descritti rispetto ad altri. Non è chiaro quando e come i fattori umani e organizzativi debbano essere applicati. Esistono descrizioni di ruoli e responsabilità assegnati in materia di HOF; tuttavia, non sono state assegnate risorse sufficienti. La comprensione circa il concetto di HOF e quando e come i metodi HOF debbano essere applicati è carente. Sebbene la strategia e i processi HOF vengano applicati all'occorrenza, si argomenta che non siano necessari. La prospettiva degli HOF non è considerata importante ai fini della sicurezza e dell'efficienza nell'organizzazione.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, viene applicato un approccio HOF sistematico in tutte le parti dell'organizzazione. La strategia, i processi e i metodi HOF sono per lo più, ma non sempre, applicati e vengono assegnate risorse ai fattori umani e organizzativi. I requisiti di competenza in materia di HOF relativamente a i diversi ruoli sono descritti e ottemperati. I fattori umani e organizzativi sono considerati nella gestione del cambiamento. I fattori umani e organizzativi costituiscono un concetto noto a tutti coloro che operano nell'organizzazione e ciascuno comprende l'importanza di impiegare un approccio sistemico agli HOF al fine di ottenere la sicurezza e l'efficienza nell'organizzazione.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, un approccio sistemico HOF viene applicato in modo coerente in tutte le parti dell'organizzazione. L'approccio HOF è una parte naturale di tutti i processi. Il punto non è soddisfare i requisiti giuridici in materia di fattori umani e organizzativi, bensì applicare l'approccio HOF in un modo tale da raggiungere gli obiettivi dell'impresa. Tutti coloro che operano nell'organizzazione riconoscono i benefici in termini di sicurezza, efficienza e qualità derivanti dall'applicazione dell'approccio HOF. La capacità degli HOF è misurata, adeguata e proporzionata rispetto alla maturità e alla complessità dell'organizzazione ed è concentrata sul miglioramento nel tempo.*

**Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, l'organizzazione è un punto di riferimento per le altre organizzazioni per il modo in cui si presenta. Il proprio carattere e le proprie responsabilità legali sono chiare e l'organizzazione mira a svilupparsi ulteriormente sulla base dei propri punti di forza e delle esperienze non solo nel campo dell'industria ferroviaria ma anche in altri settori. L'organizzazione promuove attivamente l'importanza di affrontare le questioni inerenti i fattori umani nella gestione della sicurezza.*



## 4.5 OP – Operazioni

### Scopo

La gestione corretta delle attività operative, delle interfacce e delle modifiche consente all'organizzazione di far fronte alle proprie responsabilità legali, di rispondere in modo flessibile al mutare delle circostanze e di instillare comportamenti positivi nei propri dipendenti. Tutto ciò, a sua volta, consentirà all'organizzazione di conseguire i propri obiettivi e soddisfare le proprie esigenze aziendali.

### Note introduttive

La presente sezione comprende le parti di SGS relative alle interfacce (con le imprese appaltatrici, i fornitori e i servizi di soccorso, ad esempio), alla gestione del patrimonio nel tempo e alla gestione del cambiamento. Gestire questi settori in modo efficiente ed efficace è d'importanza cruciale per qualsiasi organizzazione, a beneficio dell'azienda nel suo complesso. Si tratta della parte di SGS che verte sugli aspetti pratici della gestione di un'impresa ferroviaria o di un gestore dell'infrastruttura. In questa sezione sono presenti collegamenti chiari al monitoraggio globale dell'efficacia dell'SGS. Questo settore comprende altresì le sezioni dell'azienda che hanno la maggior capacità di causare danni di immagine, attraverso una gestione inadeguata delle imprese appaltatrici, dei fornitori e delle interfacce. La presente sezione presenta inoltre solidi collegamenti alla specifica tecnica di interoperabilità per il sottosistema «Esercizio e gestione del traffico», STI OPE, che specifica le fondamentali procedure operative da seguire nelle diverse aree funzionali di attività. Poiché le autorità nazionali preposte alla sicurezza devono verificare la conformità con la STI OPE, è necessario controllare questi elementi nel corso della supervisione.

### 4.5.1 OP1 – Pianificazione e controllo operativi

#### Scopo

L'organizzazione deve garantire che i requisiti tecnici e operativi risultanti dalla valutazione del rischio tengano conto delle pertinenti specifiche tecniche di interoperabilità legate ai sottosistemi di esercizio e gestione del traffico. Laddove siano applicabili le norme nazionali, queste vengono ottemperate dalla pianificazione, attuazione e revisione dei pertinenti processi operativi.

Un'organizzazione altamente performante è dotata di sistemi solidi per ottenere la conformità alle prescrizioni tecniche ed operative, nonché di una cultura che sostiene questi comportamenti, tesa a migliorare costantemente con l'acquisizione delle innovazioni introdotte nel settore ferroviario e nelle altre industrie.

#### Livello 1 – Base

*Le attività operative vengono svolte senza riferimento a strategie a lungo termine e ad altre esigenze aziendali. Qualora implicino la competenza e la gestione del personale, le attività operative vengono svolte in modo casuale.*

*I processi di valutazione del rischio non vengono adeguatamente applicati alle attività operative. Esiste, o è del tutto assente, una scarsa progettazione delle procedure tali da rispecchiare le problematiche inerenti il controllo operativo rappresentando la realtà del lavoro e non una versione idealizzata dello stesso.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

*La conformità ai principi operativi fondamentali esposti nella STI OPE è limitata o del tutto assente.*

## **Livello 2 – Sufficiente**

*L'organizzazione tiene conto delle pertinenti specifiche tecniche di interoperabilità e, se del caso, delle norme nazionali; tuttavia, ciò non avviene in modo sistematico e le misure supplementari non si basano in modo chiaro sui risultati della valutazione del rischio.*

*Il personale è consapevole dei ruoli e delle responsabilità a livello locale per le attività operative che li riguardano ma non è coinvolto nella loro pianificazione e organizzazione.*

*Viene eseguita una qualche progettazione delle procedure operative, soprattutto di quelle cruciali per la sicurezza, ma ciò non avviene in modo sistematico.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

*Le disposizioni di cui alla STI OPE sono ottemperate ma al livello minimo accettabile.*

## **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, il processo di valutazione del rischio, laddove applicato alle attività operative, considera in modo coerente la gestione dei processi e delle procedure progettati per assicurare che, ad esempio, le tracce ferroviarie vengano pianificate in modo appropriato e che i rischi associati al personale che li utilizza siano adeguatamente coperti.*

*La gestione delle competenze, così come i processi relativi all'informazione e alla comunicazione, sono applicati in modo coerente a tutti i processi operativi.*

*Esiste un processo coerente atto ad assicurare che le procedure rispecchino la realtà del compito.*

*La STI OPE è rispettata in modo coerente in tutte le attività dell'organizzazione.*

## **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, vengono attuati sistemi per la gestione delle attività operative che sono basati sulla valutazione del rischio in tutta l'organizzazione. Tali sistemi tengono conto degli effetti dinamici che le attività operative svolte in un settore operativo (p. es. i requisiti relativi al segnalamento hanno un impatto su come debba essere effettuata la necessaria manutenzione dei binari) esercitano su un altro settore e tentano di prevederli per eliminare i rischi.*

*I dipendenti in tutta l'organizzazione fanno propria una cultura che consente loro di contribuire in modo positivo alle attività operative e ad eventuali cambiamenti.*

*La condivisione delle comunicazioni e delle informazioni inerenti le attività operative è consolidata e l'efficacia del processo viene monitorata dalla dirigenza.*

*Le procedure operative comprendono gli accordi di interfaccia tra i diversi compiti, ivi compresi i ruoli delle imprese appaltatrici. Vengono raccolti alcuni dati per determinare le prestazioni umane.*

*L'organizzazione inizia ad utilizzare i principi operativi fondamentali di cui alla STI OPE come strumento per integrare in modo dinamico l'elemento delle operazioni nel sistema di gestione della sicurezza.*

## **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, l'organizzazione cerca costantemente nuovi modi per migliorare le proprie attività operative mediante l'esame delle prospettive all'interno e all'esterno dell'industria ferroviaria. Il personale a tutti i livelli è coinvolto nel processo e può dare il proprio contributo.*

*L'organizzazione ha un atteggiamento proattivo nel valutare i progressi nella comprensione delle procedure e della realtà dei compiti e usa tali avanzamenti per migliorare la sicurezza e l'efficienza delle attività svolte.*

*I principi operativi fondamentali di cui alla STI OPE formano parte integrante dell'esercizio dei treni in condizioni di sicurezza e vengono attivamente promossi dall'organizzazione come buona prassi tra i loro pari.*

#### **4.5.2 OP2 – Gestione del patrimonio**

La gestione efficace del patrimonio comporta l'identificazione del patrimonio che l'organizzazione detiene e gestisce. Essa comprende anche la messa a punto di sistemi atti a garantire che il patrimonio resti in buone condizioni durante il proprio ciclo di vita e che venga impiegato esclusivamente nell'area di attività prevista, affinché l'organizzazione possa conseguire i propri obiettivi aziendali in sicurezza, efficacia ed efficienza. La presente sezione si riferisce specificamente a tutti i beni materiali critici per la sicurezza. Il riferimento alla gestione del patrimonio significa, in questo contesto, la gestione del ciclo di vita del bene materiale, dalla progettazione alla dismissione. Infine, l'organizzazione deve dimostrare di aver applicato un approccio incentrato sulla persona in ogni fase del ciclo di vita del bene materiale.

##### **Livello 1 – Base**

*La manutenzione attiva e reattiva viene effettuata in base alle scadenze fissate; tuttavia non esiste un registro dettagliato dei beni materiali e pertanto l'organizzazione non può essere certa che tutti i beni materiali vengano tenuti in condizioni di sicurezza.*

*I beni materiali sono stati progettati con scarsi riferimenti alle esigenze future di manutenzione, alle implicazioni relative ai fattori umani o alla capacità di dismettere il bene materiale in modo sicuro una volta completato il ciclo di vita.*

*I criteri per la progettazione di nuove apparecchiature sono pochi o del tutto assenti.*

*Il piano di manutenzione dei beni materiali è lacunoso e non è perciò possibile essere certi che il bene materiale sia stato correttamente sottoposto a manutenzione nell'arco del proprio ciclo di vita.*

*Vengono scambiate informazioni sullo stato del bene materiale ma in modo incompleto.*

*Il sistema messo a punto per la gestione dei beni materiali ha come obiettivo, ove opportuno, la conformità ai requisiti essenziali per l'interoperabilità.*

*Sebbene le persone vengano formate, esiste poca evidenza dell'esistenza di un sistema completo di gestione delle competenze.*

*La gestione dei registri dei beni materiali non è aggiornata.*

*Non esiste alcun sistema di registrazione delle restrizioni di uso e il sistema per rimuovere e restituire le parti per sottoporle a manutenzione è incompleto.*

*La progettazione dei beni materiali è incentrata sulla disponibilità commerciale anziché sulle esigenze dell'utente.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*Esistono scadenziari per l'ispezione e la manutenzione di gran parte dei beni materiali, ma non di tutti.*

*Le frequenze delle ispezioni sono indicate ma non sono sempre stabilite sulla base dei rischi.*

*Il mancato rispetto delle frequenze delle ispezioni non è gestito in modo chiaro e pertanto si accumulano ritardi.*

*La politica generale di gestione dei beni materiali non tende in modo inequivocabile a migliorare la sicurezza. Taluni beni materiali sono progettati con riferimento ai benefici in termini di sicurezza, ivi incluso l'aspetto delle questioni relative ai fattori umani; si tratta tuttavia di esempi isolati che non sono inseriti in un piano globale.*

*Lo stesso processo d'ispezione dei beni materiali è utilizzato come guida per la gestione dei beni materiali ma non per le loro condizioni. Le informazioni sono condivise ma non offrono un quadro completo del bene materiale, dalla progettazione in poi. Le informazioni su come e quando dismettere il bene materiale sono limitate.*

*Esiste un registro dei beni materiali meglio strutturato, con l'indicazione dell'applicazione delle restrizioni di uso per le apparecchiature riportate in manutenzione.*

*La progettazione si fonda su una combinazione di buonsenso, esperienza operativa e preferenze personali anziché su un approccio strutturato.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, il registro dei beni materiali è aggiornato e le scadenze relative ad ispezioni e manutenzione sono basate sui rischi e vengono rispettate.*

*Può esserci qualche ritardo nelle ispezioni ma ciò viene riconosciuto e gestito con misure di mitigazione attuate per ridurre il rischio.*

*La frequenza delle ispezioni viene sottoposta ad una certa analisi ed esiste una certa capacità di adattamento ai cambiamenti di condizione dei beni materiali.*

*I beni materiali vengono impiegati per le finalità previste mantenendone lo stato di funzionamento di progetto e affrontando le questioni inerenti l'esercizio in condizioni operative normali e degradate. Per la gran parte dei beni materiali esistono registrazioni della progettazione che considerano i fattori umani e le cui informazioni costituiscono i riferimenti di base rispetto ai quali vengono condotte le ispezioni. I beni materiali dispongono per lo più di piani di dismissione che pianificano in modo chiaro la rimozione controllata del bene dall'attivo.*

*Vengono impiegate le norme di progettazione e le migliori prassi disponibili in materia di fattori umani. Esiste un regime di test per la progettazione che includa problematiche relative ai fattori umani. Gli utenti finali sono coinvolti nella definizione dei requisiti e nei processi di prova. I processi di gestione del cambiamento (si veda 4.5.4 OP4 Gestione del cambiamento) comprende le questioni inerenti i fattori umani ai fini della valutazione della progettazione.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, la frequenza delle ispezioni viene sottoposta periodicamente ad analisi, è basata sui rischi e il sistema consente la necessaria flessibilità per adattarsi ai cambiamenti della condizione dei beni materiali nel breve e nel lungo periodo.*

*Sono disponibili le registrazioni della progettazione relative a tutti i beni materiali e per tutti i beni materiali è previsto un chiaro percorso per la dismissione controllata. Esiste un meccanismo chiaro per l'integrazione delle informazioni sulle condizioni mutate dei beni materiali nell'ambito del processo di gestione dei beni materiali e di dismissione di quelli il cui ciclo di vita sia completato.*

*Anziché reagire ai cambiamenti della condizione dei beni materiali, l'organizzazione cerca di conoscere in anticipo i cambiamenti di condizione dei beni materiali impiegando, ad esempio, il monitoraggio a distanza dei beni materiali ed è perciò in grado di stanziare le risorse necessarie per la gestione di queste attività.*

*L'organizzazione dispone di un piano chiaro per la progettazione e la gestione dei beni materiali futuri che consente di migliorare la sicurezza.*

*Il feedback proveniente da utenti finali sulle progettazioni esistenti viene impiegato per pianificare nuovi beni. L'aspetto dei fattori umani viene considerato come parte integrante del processo di progettazione.*

## **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, le analisi sulle frequenze e gli scadenziari delle ispezioni comprendono informazioni che possono provenire sia dall'industria ferroviaria che da altri settori esterni.*

*L'organizzazione mira a sviluppare le proprie politiche di gestione dei beni materiali seguendo le migliori prassi esistenti nell'industria e in tutti gli altri settori.*

*L'organizzazione ha messo a punto un sistema completo di gestione dei beni materiali che segue i beni materiali dalla progettazione alla manutenzione e infine alla dismissione. L'organizzazione applica le teorie più recenti per la gestione dei beni materiali al fine di migliorare e sviluppare la sicurezza nel tempo.*

*I sistemi di gestione a distanza dei beni materiali forniscono informazioni dettagliate sullo stato di tutti i beni materiali e tali informazioni vengono acquisite dalle politiche di gestione dei rischi dell'organizzazione al fine di mantenere il bene materiale in condizioni appropriate.*

*Esiste un sistema completo di gestione delle competenze per lo sviluppo professionale del personale responsabile della gestione dei beni materiali, con cui si garantisce che i dipendenti siano adeguatamente formati e dotati delle necessarie conoscenze e abilità per svolgere il lavoro di cui hanno la responsabilità.*

*Le progettazioni si basano su una conoscenza profonda del bene materiale e del suo utilizzo. L'organizzazione mira ad impiegare le migliori prassi nel settore dei fattori umani per acquisire, introdurre, sottoporre a manutenzione e dismettere i beni materiali.*

### **4.5.3 OP3 – Imprese appaltatrici, partner e fornitori (accordi di interfaccia)**

Le organizzazioni devono gestire in modo efficace la sicurezza dei propri appaltatori, partner e fornitori e di coloro che sono interessati dalle loro attività ogniqualvolta tali attività vengano svolte.

Non si tratta semplicemente di valutare il rischio, né è richiesto un elenco di tutti i rischi o categorie di rischi rilevanti, bensì occorre che il richiedente dimostri il modo in cui i propri sistemi e procedure, nel loro complesso, sono progettati ed elaborati al fine di agevolare l'identificazione, la valutazione e il controllo di tali rischi. L'impiego di contratti ben formulati è una modalità comunemente accettata di gestire i rischi. Tuttavia, la responsabilità primaria della gestione delle imprese appaltatrici e del controllo di quanto da loro fornito rispetto alle specifiche stabilite resta a carico dell'impresa ferroviaria/del gestore dell'infrastruttura. Il ricorso ad imprese appaltatrici o subappaltatrici non implica che l'impresa ferroviaria/il gestore dell'infrastruttura stia delegando le proprie responsabilità di garantire che i servizi appaltati vengano eseguiti secondo gli standard stabiliti prima dello svolgimento dell'attività.

Il richiedente deve dimostrare che dispone di processi in grado di determinare la competenza delle imprese appaltatrici e di altri fornitori nonché di valutare le loro prestazioni in materia di sicurezza nell'ambito del processo di acquisizione.

I principali elementi del controllo delle imprese appaltatrici comprendono:

- la definizione chiara degli accordi contrattuali;
- l'assegnazione di specifiche chiare al lavoro;
- la scelta dell'impresa appaltatrice;
- la familiarizzazione dell'impresa appaltatrice con il sito (ove appropriato);
- il controllo della sicurezza e della qualità del prodotto;
- il permesso di lavoro (se del caso);
- la consegna al termine del lavoro; e

- il monitoraggio e l'analisi della prestazione.

L'assenza o l'incompletezza di uno o tutti gli elementi testé elencati costituisce un contributo importante per il processo decisionale circa il livello di maturità dell'organizzazione.

### **Livello 1 – Base**

*L'impatto potenziale del ricorso ad un'impresa appaltatrice sulla prestazione in materia di sicurezza dell'impresa non è valutato e le conseguenti modifiche organizzative non vengono gestite in modo adeguato. L'organizzazione compie piccoli tentativi circa l'identificazione o la collaborazione con altre organizzazioni per quanto concerne il controllo dei rischi condivisi. Gli accordi contrattuali, se esistenti, non considerano i vincoli di sicurezza e l'appaltatore non è consapevole della propria responsabilità in materia di sicurezza. Le relative procedure sono deboli o inesistenti. Da un punto di vista della cultura, si osserva una tendenza a non condividere le informazioni appropriate per il controllo del rischio.*

*Non vengono raccolte o condivise informazioni e ciò non è prescritto dagli accordi contrattuali.*

*Le imprese appaltatrici vengono nominate all'occorrenza. Tuttavia, la scelta dell'appaltatore viene fatta sulla base di poche considerazioni al di là di quelle legate ai costi. Ad esempio, la prestazione in materia di sicurezza dell'impresa appaltatrice precedente non costituisce un criterio di selezione impiegato nel processo di acquisizione. Il lavoro viene scarsamente pianificato e in sede di decisione delle modalità di svolgimento del lavoro viene data scarsa attenzione alle responsabilità del controllo dei rischi.*

*Il monitoraggio degli appaltatori o l'analisi dell'appalto una volta completato sono superficiali.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*Le procedure individuano effettivamente le interfacce tra unità aziendali a livello operativo. Esiste un legame, sebbene non sistematico, con le altre organizzazioni in merito alle procedure e agli standard da attuare. Tali procedure e standard vengono impiegati dal personale per determinati controlli del rischio condivisi individuati a questo livello.*

*Taluni elementi del sistema di controllo del rischio sono stati messi a punto per il controllo delle imprese appaltatrici; tuttavia sembra che non esista un processo sistematico dalla selezione all'analisi post-appalto.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, le interfacce organizzative con imprese appaltatrici, partner e fornitori sono sistematicamente identificate.*

*Sono state messe a punto procedure e standard per il controllo dei rischi condivisi che indicano quale parte sia responsabile e di cosa.*

*Esistono obiettivi formulati in forma scritta per la sicurezza del sistema che vengono considerati per l'elaborazione degli accordi contrattuali.*

*Esiste una discussione periodica con altre organizzazioni con cui vi sono interfacce per concordare obiettivi, standard, processi e disposizioni.*

*Esistono modalità di condivisione delle informazioni a livello operativo.*

*Le comunicazioni al di fuori dell'organizzazione sono soddisfacenti onde garantire che chiunque prenda una decisione legata al controllo dei rischi relativi a più organizzazioni sia in possesso di informazioni corrette (sotto forma di procedure e standard), dati fattuali e informazioni, nonché istruzioni e relazioni.*

*L'importanza del controllo delle imprese appaltatrici viene riconosciuta e si rispecchia nelle pertinenti politiche dell'organizzazione.*

*Gli appaltatori vengono selezionati in base alla loro capacità di completare il lavoro in modo sicuro e con uno standard soddisfacente.*

*La prestazione dell'impresa appaltatrice viene monitorata nel corso dell'appalto e le opportune misure di prestazione vengono impiegate in modo efficace per tracciarne l'adempimento.*

#### **Livello 4 – Proattivo**

*Le decisioni e gli accordi sono coerenti con l'insieme completo di informazioni di cui al livello 3.*

*Esistono accordi per la condivisione delle informazioni in tutta l'organizzazione per promuovere le analisi effettive e il miglioramento costante.*

*Esiste un approccio sistemico al controllo delle imprese appaltatrici.*

*Gli efficaci accordi di prequalificazione si basano su un approccio bilanciato che considera anche le prestazioni in materia di sicurezza di potenziali appaltatori.*

*Esiste una chiara comprensione della responsabilità in tutte le fasi del lavoro soggetto ad appalto. Attraverso efficaci accordi di interfaccia vengono instaurati buoni rapporti di lavoro tra il committente e tutte le imprese appaltatrici.*

*Le misure di prestazione e le analisi post-appalto guidano le decisioni sulla scelta degli appaltatori per i lavori futuri.*

*Esiste un sistema che garantisce la necessaria tracciabilità delle pertinenti decisioni, comunicazioni e così via.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, l'organizzazione osserva altri settori e paesi per individuare problematiche e sviluppi relativi alla sicurezza dei sistemi da inserire, se del caso, nelle modalità gestionali dei propri appaltatori, partner e fornitori.*

*Il lavoro di gruppo tra l'impresa committente e i propri appaltatori, partner e fornitori viene impiegato per ottenere il miglior conseguimento possibile degli obiettivi condivisi.*

*La buona prassi viene condivisa con altre organizzazioni, incluse imprese appaltatrici, partner e fornitori.*

*La filiera produttiva dell'impresa appaltatrice consegue senza problemi tutti gli obiettivi dell'organizzazione.*

*Le attività principali e inerenti la sicurezza svolte dall'appaltatore sono in linea con quelle dell'organizzazione.*

*Non esiste differenza di trattamento tra i dipendenti dell'impresa appaltatrice e quelli dell'azienda – tutti ricevono la medesima formazione e le medesime informazioni per garantirne la sicurezza.*

#### **4.5.4 OP4 – Gestione del cambiamento**

Scopo della gestione del cambiamento è assicurarsi che i cambiamenti all'interno di un'organizzazione siano adeguatamente pianificati, attuati in conformità ai requisiti dell'UE e controllati al fine di aiutare l'organizzazione a conseguire i propri obiettivi aziendali. Un'efficace gestione dei cambiamenti è in grado di controllare i rischi originati dai cambiamenti e assiste l'organizzazione nel prendere la decisione più giusta per migliorare l'attività aziendale senza perdere in sicurezza.

Il processo dovrebbe consentire la valutazione dei rischi in modo proporzionato e fondato, includendo le questioni inerenti i fattori umani ove opportuno e dovrebbe permettere l'adozione di misure di controllo ragionevoli.

### **Livello 1 – Base**

*Alcuni tipi di cambiamenti vengono riconosciuti e i relativi aspetti vengono gestiti.*

*Non tutti i rischi legati ad un cambiamento sono identificati e pertanto non vengono considerati.*

*Non vengono considerati gli effetti sulla cultura dell'organizzazione.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*L'importanza della gestione del cambiamento è compresa ed esiste un certo livello di controllo nei confronti di tutti i tipi di cambiamento.*

*I cambiamenti sono pianificati ma non sempre in modo adeguato.*

*Il sistema di pianificazione dei cambiamenti non è chiaro, il che comporta che i rischi vengano identificati o controllati solo dopo il cambiamento anziché prima che questo si verifichi.*

*Vi è scarsa considerazione degli effetti di un cambiamento sulla cultura dell'organizzazione.*

*I ruoli e le responsabilità inerenti la gestione del cambiamento e i relativi rischi di sicurezza non sono definiti in modo chiaro.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, esiste un approccio efficiente alla gestione di qualsiasi modifica organizzativa, dei processi e di ingegneria.*

*Può esistere un approccio strutturato alla modifica che implica una serie di misure nell'ambito del processo di gestione del cambiamento.*

*Esiste un approccio coerente alla valutazione del rischio e al controllo del rischio prima e dopo il cambiamento. La valutazione del rischio rappresenta un elemento cruciale del processo di gestione del cambiamento.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, dopo una modifica viene eseguita un'analisi che tiene conto anche degli effetti del cambiamento sulla cultura dell'organizzazione.*

*Esiste un registro dettagliato dei problemi in cui vengono inseriti gli sviluppi che si verificano durante il cambiamento.*

*Vengono riconosciuti gli importanti benefici derivanti dal coinvolgimento dei dipendenti nel processo del cambiamento.*

*Esiste una procedura per la pianificazione, l'attuazione e il controllo dei cambiamenti del sistema di gestione della sicurezza apportati in conseguenza di esso.*

*Vengono riconosciuti gli importanti benefici derivanti dal coinvolgimento dei dipendenti nel processo del cambiamento.*

*Il processo di gestione del cambiamento comprende gli effetti dei cambiamenti proposti su partner, fornitori e altri soggetti con cui l'organizzazione si interfaccia.*



### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più esiste la comprensione del fatto che le modifiche incidano anche su altri aspetti dell'attività aziendale. Tale comprensione porta a far sì che il rischio aziendale sia legato al rischio di sicurezza nel corso di qualsiasi cambiamento e in conseguenza di esso.*

*Le ipotesi formulate circa il cambiamento e nel corso della sua attuazione vengono testate e sono state messe a punto adeguate misure di emergenza per il caso in cui le previsioni si rivelassero inaccurate.*

#### **4.5.5 OP5 – Gestione delle emergenze**

L'esistenza di sistemi efficaci per la pianificazione delle emergenze è essenziale per eventuali soggetti obbligati e questi devono coprire le informazioni che devono essere fornite ai servizi di emergenza in modo da consentire loro di elaborare i piani di risposta ad inconvenienti gravi.

La pianificazione delle emergenze comprende le seguenti attività:

- individuare e identificare le emergenze prevedibili che potrebbero verificarsi;
- sviluppare i provvedimenti da attuare in risposta a tali emergenze;
- fornire un'adeguata formazione, garantendo che siano disponibili le risorse necessarie a tal fine; e
- testare i progetti, se necessario con altre persone e organizzazioni.

### **Livello 1 – Base**

*Esiste una scarsa identificazione organizzativa delle possibili emergenze e del modo in cui contrastarle al loro eventuale verificarsi.*

*L'organizzazione fa affidamento sui servizi di soccorso per gestire tutti gli aspetti delle emergenze e non ha messo a punto provvedimenti con altri soggetti che possano essere coinvolti nella gestione di un inconveniente grave, se non chiamare i servizi di soccorso perché intervengano.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per il titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*L'organizzazione segue regolamenti e prassi imposte da organizzazioni/organismi esterni, quali il gestore dell'infrastruttura o le imprese ferroviarie e ha messo a punto un sistema di gestione delle emergenze.*

*Sono state identificate le emergenze gravi che potrebbero verificarsi ed esistono dei piani messi a punto per gestirle.*

*Il personale è stato formato per rispondere alle emergenze solo se strettamente necessario.*

*Esistono procedure di risposta alle emergenze che sono spesso state formulate da altri organismi/organizzazioni e che sono state adottate internamente.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, le potenziali emergenze originate dai compiti vengono identificate nell'ambito delle valutazioni dei rischi.*

*Le misure di controllo, tra cui la formazione e le risorse, sono state approntate per gestire le emergenze e vengono condivise con le parti interessate.*

*Vengono organizzate esercitazioni congiunte di risposta alle emergenze insieme con altre organizzazioni coinvolte in un compito.*

*Esistono procedure dettagliate di risposta alle emergenze che coinvolgono altre organizzazioni, quali i servizi di soccorso o le autorità locali, se del caso.*

#### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, l'organizzazione tiene conto del feedback delle riunioni di resoconto sulle esercitazioni quando le procedure vengono analizzate per assicurarsi che le risposte alle emergenze restino aggiornate ed efficaci.*

*Esistono contatti regolari tra l'organizzazione, i servizi di soccorso ed altri soggetti coinvolti in caso di inconvenienti gravi per garantire che le modifiche apportate ai processi/procedure e le questioni di natura tecnica vengano considerate ed alterate in modo adeguato da parte del processo di gestione delle modifiche.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, l'organizzazione adotta la buona prassi nella gestione delle emergenze, segnatamente per quanto concerne il coordinamento delle interfacce, sia all'interno che all'esterno dell'industria ferroviaria. I contatti regolari con i servizi di soccorso sono proattivi, con l'obiettivo di sviluppare una miglior risposta congiunta per eventuali inconvenienti futuri.*

## 4.6 PE – Valutazione dei risultati

### Scopo

L'obiettivo è garantire che siano stati messi a punto i controlli del rischio, che essi funzionino correttamente e che vengano raggiunti gli obiettivi dell'organizzazione.

### Note introduttive

Le organizzazioni devono misurare l'efficacia dei controlli del rischio per assicurarsi che i rischi siano identificati e gestiti nella pratica. I sistemi di lavoro sicuri devono essere monitorati per accertarsi che siano appropriati e che vengano effettivamente seguiti. I sistemi di monitoraggio, audit e analisi della prestazione devono essere messi a punto per garantire che il sistema di gestione della sicurezza funzioni correttamente.

L'audit controlla che l'organizzazione attui effettivamente quanto affermato e deve essere accompagnata da analisi periodiche volte ad accertare che gli obiettivi aziendali dell'organizzazione siano corretti. L'analisi deve inoltre verificare che le modalità poste in essere per conseguire gli obiettivi aziendali stiano funzionando come previsto.

Il monitoraggio, l'audit e l'analisi costituiscono insieme un ciclo di feedback all'interno del sistema di gestione della sicurezza generale e rappresentano un elemento essenziale dei programmi per il miglioramento costante e il conseguimento dell'eccellenza.

#### 4.6.1 PE1 – Monitoraggio

È opportuno che l'organizzazione dimostri di aver messo a punto un processo che monitora l'applicazione e l'efficacia del sistema di gestione della sicurezza e che tale processo sia appropriato quanto a dimensioni, portata e tipo di attività svolte. L'organizzazione deve dimostrare che il processo è in grado di identificare, valutare e correggere eventuali difetti di funzionamento dell'SGS.

##### **Livello 1 – Base**

*Non è stato approntato alcun processo efficace per la fissazione di obiettivi di sicurezza, né per la raccolta e l'analisi dei dati. Si comprende poco, o non si comprende affatto, se i controlli del rischio messi a punto stiano operando in modo efficace.*

*Non si percepisce l'esigenza, da parte dell'impresa, di gestire e misurare le problematiche relative ai fattori umani. Tali questioni vengono considerate solo in casi specifici.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*Il monitoraggio viene attuato ma spesso solo in casi specifici: taluni processi vengono sottoposti a supervisione e determinate apparecchiature vengono ispezionate; pertanto, l'approccio alla raccolta dei dati non è coerente.*

*Le registrazioni sono sporadiche e non vengono analizzate a livello d'impresa. Ne risulta un approccio ai piani d'azione che non è definito in modo chiaro e non è coordinato a livello d'impresa.*

*Non esiste un chiaro legame tra politica di sicurezza, obiettivi di sicurezza aziendali e piani d'azione per i miglioramenti.*

*L'esigenza di monitorare i controlli del rischio non è riconosciuta dalla direzione e sono i singoli dipartimenti o le singole unità a decidere liberamente quali informazioni raccogliere.*

*Si riconosce che i fattori umani possano contribuire alla prestazione aziendale ma l'applicazione di questo principio non è coerente.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, l'organizzazione tenta di impiegare i metodi comuni di sicurezza applicabili per verificare che i sistemi di gestione della sicurezza e tutti i processi e procedure siano applicati correttamente e attua le eventuali misure correttive necessarie qualora vengano individuate non conformità.*

*Il monitoraggio è guidato dal processo: pertanto, il monitoraggio dei sistemi critici e vulnerabili non ha la priorità rispetto a quello di sistemi con meno criticità o vulnerabilità. La misurazione è fine a se stessa e non viene effettuata con uno scopo chiaramente definito.*

*Il collegamento alla valutazione del rischio è circoscritto all'individuazione dei controlli del rischio che vengono successivamente monitorati in modo logico.*

*È stata definita una strategia di monitoraggio e vengono sviluppati piani per attuarla. Ciò determina un approccio coerente per la raccolta e l'analisi dei dati, le informazioni vengono impiegate dall'organizzazione per prendere decisioni e migliorare l'organizzazione.*

*L'assegnazione di risorse per il monitoraggio non viene prioritizzata rispetto ai risultati della valutazione del rischio.*

*Esiste un processo accettato nell'ambito della valutazione della prestazione per l'esame dell'impatto delle questioni inerenti i fattori umani nell'ambito dell'SGS. Ove necessario, è possibile avvalersi delle competenze di specialisti affinché valutino questi aspetti.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, vi è comprensione circa il monitoraggio di sistemi essenziali e vulnerabili.*

*Il CSM pertinente viene pienamente applicato e il monitoraggio si basa completamente sui rischi. I processi critici per la sicurezza hanno la priorità nell'assegnazione delle risorse.*

*I dirigenti e i supervisori sono ben formati e dispongono delle risorse sufficienti; vi è evidenza del fatto che i sistemi di lavoro esistenti vengano messi in discussione per individuare eventuali carenze nell'approccio.*

*I dirigenti di livello intermedio e alto monitorano i risultati in base ai rischi e i piani d'azione vengono coordinati e discussi a livello d'impresa. Il monitoraggio è finalizzato a prevedere il calo delle prestazioni in materia di sicurezza e individuare i margini di miglioramento, anziché limitarsi a misurare i risultati dell'SGS.*

*Esistono indicatori specifici per la valutazione dell'influenza dei fattori umani sull'applicazione dell'SGS e per tracciare il processo di garanzia.*

### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, vengono impiegati strumenti avanzati per il monitoraggio. L'organizzazione dispone di strumenti di supporto agli operai per la segnalazione di eventi e per proporre soluzioni da discutere nel contesto dei piani d'azione.*

*L'analisi dei dati viene considerata un vantaggio competitivo e il monitoraggio delle prestazioni in materia di sicurezza è integrato in un processo di monitoraggio globale comprendente tutte le unità e tutti i dipartimenti. L'organizzazione dispone di un sistema di gestione dati completo in grado di mappare i propri beni materiali e le loro condizioni di utilizzo.*

*L'impresa riconosce l'importanza dell'impiego di modelli di rischio e della condivisione di dati e informazioni con altri operatori ferroviari per accrescere i propri insiemi di dati e migliorare la qualità dei dati ai fini della valutazione del rischio.*

*La segnalazione è una buona prassi ed esistono progetti che promuovono nell'impresa una solida cultura della segnalazione.*

*Le procedure di monitoraggio vengono analizzate per garantire che restino adeguate rispetto al profilo di rischio dell'organizzazione.*

*I dati relativi alla garanzia delle problematiche relative ai fattori umani sono parte integrante del miglioramento costante perseguito dall'organizzazione. I risultati vengono successivamente impiegati per prendere decisioni di natura aziendale e di gestione della sicurezza. Le informazioni acquisite vengono condivise con i partner, con i fornitori e con le imprese appaltatrici.*

#### **4.6.2 PE2 – Audit interno**

L'audit interno è un controllo fondamentale e sistematico dei sistemi di controllo del rischio e delle modalità gestionali che mira a garantire che gli obiettivi aziendali vengano conseguiti. L'audit interno è inoltre richiesto dal CSM per il monitoraggio. Di norma, gli audit vengono progettati per cercare di limitare la soggettività in favore di un approccio maggiormente basato sull'evidenza. La sistematicità dell'audit nel contesto dell'SGS mira a dare al dirigente una qualche evidenza chiara su cui basarsi per prendere decisioni finalizzate a migliorare le prestazioni in materia di sicurezza.

##### **Livello 1 – Base**

*Esiste poca o nessuna evidenza dell'esecuzione di audit.*

*Gli audit eseguiti non sono pianificati o prioritizzati e i risultati non vengono utilizzati come spunto per agire.*

*I revisori non sono formati in modo coerente e i collegamenti al processo di SGC sono incompleti.*

*Il processo di audit non è strutturato, non esiste una vera differenza tra audit e ispezioni.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*Esiste una certa attività di audit ma le tecniche impiegate e i settori interessati non tengono conto della natura o dell'importanza del particolare sistema di controllo del rischio.*

*Esistono piani per gli audit, ma essi non sono coordinati.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, esiste evidenza di un approccio coordinato, efficace e pianificato nei confronti degli audit. L'attività di audit è incentrata sull'ottenimento della conformità alle normative e sul conseguimento degli obiettivi aziendali.*

*Gli audit sono sistematicamente documentati e i relativi risultati vengono registrati. Il consiglio direttivo dell'organizzazione è al corrente dei risultati e li discute nel corso delle proprie riunioni periodiche.*

*Il sistema di gestione delle competenze comprende le disposizioni circa la formazione dei revisori. Viene tenuto un registro dei revisori competenti.*

##### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, le attività di audit sono pianificate e prioritizzate tenendo conto dei risultati degli audit precedenti e dei risultati del monitoraggio.*

*Viene impiegata un'appropriata combinazione di tecniche di audit al fine di fornire informazioni circa la prestazione rispetto agli obiettivi aziendali.*

*L'alta dirigenza è informata dei risultati degli audit in modo da poter eventualmente rivedere il sistema di gestione della sicurezza. A questo livello, il miglioramento costante richiesto dall'SGS è anch'esso soggetto ad analisi per verificare se i miglioramenti apportino effettivamente i vantaggi attesi o se necessitino di modifica per potenziare i risultati.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, gli obiettivi aziendali di riferimento per l'audit sono più ambiziosi ed esiste un confronto con le migliori prassi.*

*Sono inclusi gli obiettivi di audit «peer to peer».*

### **4.6.3 PE3 – Revisione della gestione**

Una leadership forte da parte della direzione nel campo della sicurezza è un elemento indispensabile affinché il sistema di gestione della sicurezza di un'organizzazione funzioni in modo efficace ed efficiente, sviluppandosi in modo costante nel tempo. L'organizzazione deve dimostrare che la direzione è coinvolta attivamente nell'analisi delle prestazioni del sistema di gestione della sicurezza e del suo sviluppo per il futuro. Il riesame della gestione può essere considerato un elemento del monitoraggio effettuato dall'organizzazione per accertarsi che i propri processi e le proprie procedure diano il risultato previsto.

#### **Livello 1 – Base**

*I risultati del monitoraggio e degli audit vengono scarsamente analizzati dall'alta dirigenza. L'analisi avviene piuttosto a livello di singola unità/singolo dipartimento.*

*L'attività aziendale e gli obiettivi di sicurezza non vengono sottoposti periodicamente a un riesame.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

#### **Livello 2 – Sufficiente**

*Le revisioni effettuate non sono inserite in un approccio ordinato finalizzato al miglioramento. Tali revisioni sono spesso di tipo reattivo e non vengono pianificate di frequente nell'ambito del ciclo di gestione.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

#### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, la direzione impiega automaticamente i risultati del monitoraggio e degli audit per sottoporre a riesame la prestazione dell'organizzazione e apportare modifiche ove necessario.*

*Le raccomandazioni derivanti dal riesame sono assegnate in modo chiaro, sono tracciate e mostrano che vengono considerate anche le implicazioni più generali.*

#### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, l'organizzazione è attenta ad apprendere le lezioni tratte dagli inconvenienti che si verificano in altre organizzazioni o industrie.*

*La direzione invita il personale a presentare suggerimenti per migliorare i processi aziendali e li esamina per appurare se possano influire positivamente sull'attività.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, la direzione dispone la revisione casuale delle prassi in determinati settori dell'azienda al fine di verificare se i processi e le procedure siano ancora idonei allo scopo.*

*La direzione effettua un esame delle prospettive per identificare nuove tecnologie o idee che possano migliorare l'attività aziendale. Ad esempio, l'impiego dei Big Data è ritenuto utile per migliorare l'efficienza dell'impresa e le prestazioni in materia di sicurezza.*

## 4.7 I – Miglioramento

### Scopo

L'organizzazione deve svilupparsi nel tempo, poiché in caso contrario rimane statica e troppo compiaciuta. Col passar del tempo, questo atteggiamento può incidere negativamente sulla gestione della sicurezza. L'organizzazione deve adottare una filosofia basata sull'apprendimento dai propri errori e di quelli altrui al fine di migliorare i propri controlli di gestione della sicurezza. Il principio su cui si basa il miglioramento è far sì che l'organizzazione sia lungimirante, nel tentativo di prevedere i cambiamenti futuri e assicurando che, al loro verificarsi, l'SGS si evolva di conseguenza in modo positivo.

### Note introduttive

Un'organizzazione può migliorarsi attraverso gli insegnamenti tratti dai propri incidenti e inconvenienti (ivi inclusi anomalie ed eventi pericolosi), nonché da altri eventi che si verifichino nel settore ferroviario o in altri settori industriali. È opportuno che le organizzazioni indaghino, ove possibile, nei confronti degli inconvenienti con la stessa accuratezza con cui esaminerebbero un incidente in modo da appurare quale fosse l'incidente che si è evitato per poco, cosa l'abbia causato e come si possa evitare il ripetersi di una situazione analoga. Le sintesi delle indagini e i loro risultati devono essere diffusi in tutta l'organizzazione e condivisi con altre organizzazioni simili per quanto possibile. Le organizzazioni devono essere proattive nel cercare di migliorarsi apprendendo non solo dagli incidenti e dagli inconvenienti ma da qualsiasi altra utile fonte di informazioni di cui possano disporre, come il monitoraggio e l'audit o l'esperienza di altri, che possa contribuire al proprio miglioramento.

#### 4.7.1 I1 – Apprendere dagli incidenti e dagli inconvenienti

Le indagini sugli incidenti e sugli inconvenienti devono analizzare la prestazione del sistema di gestione della sicurezza nel periodo antecedente l'evento e appurare quali parti del sistema hanno funzionato in modo efficace e quali presentavano margini di miglioramento, ivi comprese le eventuali lezioni apprese circa le prestazioni umane. L'organizzazione deve inoltre tentare di apprendere dai risultati delle indagini condotte dall'organismo investigativo nazionale, da altri organismi investigativi nazionali presenti nell'Unione europea e dalle indagini su inconvenienti e incidenti condotte nel mondo.

##### **Livello 1 – Base**

*Esiste poca evidenza di indagini condotte efficacemente e la cultura dell'organizzazione consiste nel cercare un capro espiatorio. Non esiste alcun apprendimento dalle indagini di inconvenienti che si verifichino al di fuori dell'organizzazione o in altre industrie. La competenza delle persone che conducono le indagini è dubbia.*

*Esistono poche indicazioni, o non ve ne sono affatto, del fatto che il ruolo della persona nell'incidente o negli inconvenienti venga adeguatamente considerato.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

##### **Livello 2 – Sufficiente**

*Gli inconvenienti vengono sottoposti ad indagine ma vengono forniti pochi orientamenti su come o cosa esaminare.*

*Vengono studiate le cause immediate.*

*La gamma di inconvenienti esaminati è fortemente circoscritta agli incidenti e le raccomandazioni derivanti dalle indagini sono limitate al prevenire che lo stesso si ripeta. Non vengono identificati i settori suscettibili di più ampi margini di miglioramento.*

*Esiste un qualche tentativo di apprendere da altri incidenti in altre parti del settore.*



*Il personale che esegue le indagini ha ricevuto una qualche formazione ma senza che ciò sia inserito nell'ambito di un sistema di gestione delle competenze efficace.*

*Si riconosce che i fattori umani sono un elemento da considerare in caso di incidenti e inconvenienti e vengono posti in essere tentativi per esaminare questo aspetto nelle indagini; tuttavia, una volta siglate dal dirigente, le relazioni vengono spesso relegate nel dimenticatoio.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più esistono disposizioni standardizzate su quando e come condurre le indagini.*

*La causa indiretta di un inconveniente viene sottoposta ad indagine e le indagini vengono eseguite anche a seguito di un inconveniente.*

*Il personale ha ricevuto una formazione completa nelle indagini sugli incidenti e sugli inconvenienti nel contesto del sistema di gestione delle competenze.*

*Gli aspetti inerenti i fattori umani nell'ambito degli incidenti e degli inconvenienti sono un elemento standard del processo investigativo. La direzione considera tali aspetti di pari importanza rispetto ad altre cause di un evento e opera per correggere i problemi al loro verificarsi.*

### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, la qualità delle indagini produce raccomandazioni che possono essere applicate sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.*

*La gamma di inconvenienti studiati comprende, se del caso, le interruzioni del lavoro e le situazioni in cui i risultati attesi non vengano conseguiti.*

*L'alta dirigenza viene informata sui risultati delle indagini e delle raccomandazioni e dispone che vengano attuati ove opportuno.*

*Le raccomandazioni derivanti dalle indagini sugli inconvenienti in altre imprese ferroviarie o aziende esterne all'organizzazione vengono studiate per appurare se vi siano risultati utili per l'organizzazione.*

*L'organizzazione mira ad apprendere le lezioni relative ai fattori umani tratte da altre indagini condotte all'interno del settore ferroviario e in altri settori e ad inserirle nel proprio SGS.*

### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, vi è comprensione circa le implicazioni dei risultati delle indagini di altre organizzazioni.*

*Esiste una volontà di apprendere dagli inconvenienti attraverso i cambiamenti di comportamento all'interno dell'azienda.*

*L'alta dirigenza è coinvolta nella diffusione delle proprie esperienze in altre aziende del settore ferroviario e di altri settori e agisce in base alle lezioni apprese da altre imprese ferroviarie o altre industrie.*

*L'organizzazione è tesa a promuovere le lezioni relative ai fattori umani apprese da incidenti e inconvenienti subiti dai propri partner, dai propri fornitori e appaltatori e da altre organizzazioni esterne.*

## **4.7.2 I2 – Miglioramento costante**

L'organizzazione ha la necessità di mostrare che intende migliorarsi costantemente traendo insegnamenti da eventi, dal contatto con gli enti di regolazione e tramite altri percorsi. Nel corso della supervisione, dalle organizzazioni ci si attende che dimostrino di avere un processo per l'identificazione e attuazione delle modifiche positive del proprio SGS, anche mediante la strategia di miglioramento costante per la cultura della

sicurezza. Le misure correttive riguardano la definizione, l'assegnazione e il completamento di azioni individuate come necessarie a seguito del monitoraggio, delle indagini, dell'audit e della revisione.

### **Livello 1 – Base**

*Nonostante i processi e le procedure dell'SGS, il monitoraggio, gli audit e le revisioni si traducono in modifiche poche o inesistenti, sia perché non vengono apportate, sia perché non vengono seguite.*

*La prestazione dell'organizzazione è al di sotto del livello richiesto per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

*Gli inconvenienti e gli incidenti «accadono» – predomina una cultura fatalista. Non esiste una reale strategia di miglioramento costante della cultura della sicurezza. L'errore umano di chi lavora direttamente sul campo viene sempre individuato come causa senza alcun tentativo di approfondire le indagini. Non esiste una cultura giusta e i dipendenti coinvolti negli inconvenienti e negli incidenti divengono spesso capri espiatori. La direzione e i dipendenti sono generalmente poco interessati al tema della sicurezza e lo considerano solo in riferimento ad altri argomenti, come la retribuzione, l'orario di lavoro e così via.*

### **Livello 2 – Sufficiente**

*I semplici risultati del monitoraggio, delle indagini, dell'audit e della revisione danno origine a semplici azioni e modifiche di basso livello per quanto attiene al sistema di gestione della sicurezza. Vengono compiuti pochi tentativi per ricercare le problematiche di fondo in tutta l'organizzazione mediante un'analisi sistematica delle informazioni ricavate dal monitoraggio dalle indagini e dagli audit.*

*La prestazione dell'organizzazione soddisfa solamente le condizioni minime per la conformità previste per un titolare di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza.*

*Sebbene il dipartimento per la sicurezza venga ritenuto responsabile in materia di sicurezza, la direzione impiega tempo e sforzi nella prevenzione degli inconvenienti e degli incidenti in quanto li considera prevedibili. È stata messa a punto una strategia volta al miglioramento costante della cultura della sicurezza, che comprende i giusti settori generali; tuttavia le misure adottate riguardano primariamente l'errore umano commesso da dipendenti sul campo e si traducono in punizioni o altre azioni per ridurre i comportamenti poco sicuri in quanto questi vengono ritenuti le cause di inconvenienti e incidenti. Le prestazioni in materia di sicurezza vengono misurate attraverso indicatori di prestazioni, quali infortuni con assenza dal lavoro (Lost Time Injuries - LTI), ferite mediche, deragliamenti, oltrepassamenti di un segnale a via impedita (SPAD) e così via. L'organizzazione registra un numero di inconvenienti e incidenti gravi superiore rispetto ai concorrenti.*

### **Livello 3 – Coerente**

*Come il livello 2; in più, è stato messo a punto un processo atto a garantire che le necessarie misure individuate mediante monitoraggio, audit e revisioni vengano poste in essere e identifichino il responsabile delle misure e delle tempistiche per la loro attuazione.*

*Esistono procedure in atto volte a monitorare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione della sicurezza che tengono conto del quadro stabilito dai metodi comuni di sicurezza applicabili e tali procedure producono risultati coerenti.*

*Le misure correttive vengono poste in essere a qualsiasi livello del sistema di gestione della sicurezza.*

*La direzione riconosce che gli inconvenienti e gli incidenti sono causati da molteplici fattori, alcuni dei quali sono dovuti a decisioni della direzione stessa. Gli inconvenienti e gli incidenti gravi vengono sottoposti a indagini ed è stato avviato un processo sistematico per le lezioni apprese. Esiste una strategia coerente per il miglioramento costante della cultura della sicurezza che è ben strutturata ed è suscettibile di essere adeguatamente valutata circa i risultati.*

#### **Livello 4 – Proattivo**

*Come il livello 3; in più, esistono meccanismi per tracciare l'avanzamento e la conclusione delle misure correttive.*

*Le misure correttive sono collegate ad obiettivi stabiliti nell'ambito del sistema di gestione della sicurezza.*

*I risultati degli obiettivi di sicurezza e della pianificazione, della valutazione del rischio, del coinvolgimento del personale e di altre parti, delle informazioni e delle comunicazioni, gli esiti del monitoraggio, degli audit, della revisione della gestione e le lezioni apprese dagli incidenti e dagli inconvenienti formano da base per lo sviluppo di strategie e piani per il miglioramento costante.*

*L'analisi delle cause profonde viene eseguita su tutti gli inconvenienti e gli incidenti e si riconosce che la gran parte di esse risiede nelle decisioni della direzione. Viene riconosciuto che ognuno è responsabile non solo per la propria sicurezza ma anche per quella dei propri colleghi. La direzione e i dipendenti si trattano reciprocamente con rispetto e viene attuato sistematicamente un approccio volto a garantire l'equità. Viene promosso uno stile di vita sano e vengono monitorati gli incidenti non lavorativi. La strategia per il miglioramento costante segue le migliori prassi con obiettivi realistici e misurabili.*

#### **Livello 5 – Eccellente**

*Come il livello 4; in più, le misure correttive determinano la revisione della gestione di processi analoghi al di fuori del settore specifico in cui si è verificato l'inconveniente al fine di individuare eventuali deficienze simili esistenti e le eventuali modifiche da apportare.*

*La prevenzione degli inconvenienti e degli incidenti suscettibili di causare danni psichici ai dipendenti o a terzi costituisce una priorità organizzativa. L'organizzazione non ha vissuto inconvenienti o incidenti per anni ma non indulge in false sicurezze. Le deviazioni organizzative o di comportamento vengono monitorate costantemente e vengono avviate misure atte a impedire che ciò accada. L'organizzazione impiega una serie di indicatori principali per monitorare la prestazione. La strategia per il miglioramento costante della cultura della sicurezza è considerata dai pari la migliore disponibile seguendo le migliori prassi del settore ferroviario e di altri settori.*

## Allegato – Guida ai livelli

Livelli di maturità	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
<b>Titolo</b>	Base	Sufficiente	Coerente	Proattivo	Eccellente
<b>Breve definizione</b>	<p>A questo livello, l'organizzazione valutata dispone di un sistema di gestione della sicurezza ma è chiaro che esistono carenze che portano il livello della prestazione al di sotto di quanto richiesto per la concessione di un certificato di sicurezza unico o di un'autorizzazione di sicurezza. Esistono procedure e istruzioni per la gestione delle attività volte a garantire la sicurezza; tuttavia, nel corso della supervisione emergono in modo evidente seri dubbi sul fatto che tali attività siano coerenti nel loro complesso. I rischi individuali sono controllati ma il processo globale che li gestisce è debole. L'organizzazione opera nella pratica in un modo che sembra faccia emergere forti incongruenze rispetto a quanto descritto nel sistema di gestione. La politica, le procedure e le istruzioni sembrano essere applicate con modalità che non corrispondono a quelle stabilite nell'SGS e pertanto i rischi derivanti dalle attività svolte</p>	<p>La prestazione dell'organizzazione è al livello del semplice rispetto della normativa, ossia l'SGS opera ad un livello che in fase di valutazione è stato ritenuto sufficiente per il rilascio del certificato di sicurezza unico o dell'autorizzazione di sicurezza. Esiste un sistema di gestione della sicurezza in forma scritta che viene impiegato per il controllo dei rischi legati alla sicurezza ma che manca di struttura e coordinamento. Il sistema è coerente nel suo complesso; tuttavia esistono lacune e alcune incongruenze di approccio in diversi settori. La prestazione dell'organizzazione è sostanzialmente sufficiente per quanto concerne le proprie responsabilità in materia di sicurezza: ma, per l'appunto, è appena sufficiente. Basta poco per tornare al livello 1, poiché la mancanza di integrazione tra procedure e gestione dei rischi può tradursi in un problema significativo in caso di rischi di</p>	<p>Il sistema di gestione della sicurezza si è evoluto creando un approccio sistematico e coerente alla gestione del rischio. Tutti gli elementi sono stati messi a punto e funzionano e tutti gli aspetti della sicurezza sono stati considerati. La cultura della sicurezza all'interno dell'organizzazione viene considerata seppure in modo circoscritto. Tuttavia, sebbene l'organizzazione sia coerente, non tenta di prevedere in anticipo i rischi, né la cultura al suo interno è sufficientemente sviluppata per sostenere autonomamente il processo di gestione dei rischi. L'atteggiamento emergenziale è stato sostituito da un approccio più ponderato alla gestione dei rischi ma basta poco (ad esempio un'inadempienza prolungata nella gestione dei processi o delle procedure chiave) per tornare al livello sufficiente.</p>	<p>Come per il livello 3 e, in aggiunta, il sistema di gestione della sicurezza gestisce costantemente i rischi in modo proattivo. In questo caso, l'organizzazione monitora i precursori dei rischi e adotta in anticipo le misure atte a prevenire l'insorgere di inconvenienti pericolosi. L'organizzazione è impegnata nello sviluppo della cultura della sicurezza, la forza lavoro è coinvolta con l'azienda nella gestione della sicurezza in un modo coerente e orientato al futuro. A questo livello esiste una vera leadership dei vertici dell'organizzazione e il personale al suo interno crede nell'approccio della direzione e lo rispetta. Vengono profusi molti sforzi nella revisione periodica della prestazione, nell'esame della natura dei rischi legati all'attività dell'organizzazione e nella ricerca di cosa possa essere fatto al riguardo.</p>	<p>Come il livello 4 e, in aggiunta, il sistema di gestione della sicurezza in forma scritta è strutturato in modo da consentire un miglioramento costante. L'organizzazione cerca attivamente nuove occasioni per migliorare la sicurezza e sviluppare in modo positivo la propria cultura della sicurezza impiegando le informazioni provenienti sia dal settore ferroviario che da altri settori. L'organizzazione confronta la propria prestazione con quella di altre entità operanti nel settore ferroviario e al di fuori di esso. Esiste evidenza del fatto che l'organizzazione sia consapevole dei problemi esistenti al suo interno, attuali o futuri e che stia attivamente tentando di affrontarli mediante l'SGS. A questo livello, l'organizzazione ha fiducia nelle proprie capacità di gestire i rischi cui è esposta ed ha un atteggiamento aperto, volto a formare coloro che con essa si interfacciano; è inoltre pronta a trarre insegnamenti da altri campi per integrarli all'interno dell'attività aziendale. La sicurezza è parte integrante dell'attività dell'organizzazione.</p>

	<p>dall'organizzazione o dalle proprie imprese appaltatrici non sono necessariamente controllate in modo adeguato. A questo livello, l'NSA deve considerare l'adozione di misure per riportare l'organizzazione al rispetto della normativa (per maggiori informazioni sulle modalità di funzionamento di questo processo, si veda la <i>Guida dell'Agenzia all'applicazione</i>).</p>	<p>natura tecnica, operativa e organizzativa. Taluni settori aziendali mostrano una prestazione migliore di altri in termini di gestione rispetto ad altri. I rischi sono controllati grazie alle azioni poste in essere dalle persone che lavorano per l'organizzazione, piuttosto che dal modo in cui l'SGS è stato progettato. Un atteggiamento emergenziale per la gestione dei rischi è la normalità, per cui l'impresa opera in modo reattivo nei confronti di incidenti o inconvenienti al loro verificarsi, anziché agire in modo proattivo con l'adozione di misure atte a prevenirli.</p>			
--	--	---	--	--	--

