

G. Tomei<sup>1</sup>, F. Tomei<sup>2</sup>, M. Fiaschetti<sup>2</sup>, S. De Sio<sup>2</sup>, M. Tria<sup>2</sup>, M.P. Schifano<sup>2</sup>, C. Monti<sup>2</sup>, Z. Tasciotti<sup>2</sup>, A. Panfili<sup>2</sup>, T. Caciari<sup>2</sup>, A. Sancini<sup>2</sup>

## Modelli di organizzazione e gestione aziendale

<sup>1</sup> Dipartimento Neurologia e Psichiatria, Università Roma Sapienza

<sup>2</sup> "Sapienza" Università di Roma; Unità Operativa di Medicina del Lavoro; Dipartimento di Scienze Anatomiche, Istologiche, Medico-Legali e dell'Apparato Locomotore; viale Regina Elena n. 336 - 00161 Roma

**RIASSUNTO.** Con il Decreto Legislativo 81/08 e s.m.i. si definisce, esplicitamente, un modello di gestione e di organizzazione aziendale che possa contribuire a prevenire i rischi per la sicurezza nei luoghi di lavoro. La realizzazione del modello non è obbligatoria, ma è auspicabile che venga adottata, in quanto si ha per l'azienda una riduzione dei rischi e dei costi aziendali per la sicurezza. Il nostro gruppo di studi ha elaborato come deve essere articolato un modello di organizzazione e gestione per la sicurezza aziendale e quali sono gli strumenti necessari per la sua realizzazione.

La realizzazione di un modello si articola in diverse fasi che sono: esame iniziale, politica della sicurezza, pianificazione, attuazione, monitoraggio, riesame del sistema e miglioramento. Tale modello, in continua evoluzione, si attua sulle responsabilità delle diverse figure aziendali attraverso una accurata analisi tra i rischi valutati e le misure adottate.

**Parole chiave:** organizzazione, sicurezza, management.

**ABSTRACT. ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT COMPANIES MODELS.** With the legislative decree 81/08 and s.m.i. it's explicitly defined a model of management and corporate organization that can contribute to prevent security risks in work environments.

The realization of the model is not obligatory, but desirable because the result of its implementation is a decrease of company's risks and costs for safety.

Our study group has developed the structure of an organizational and management model for corporate safety and the tools necessary for its realization.

The realization of a model is structured in various phases: initial exam, safety policy, planification, implementation, monitoring, system retest and improvement.

Such a model, in continous evolution, is based on the responsibilities of the different corporate figures through an accurate analysis of the measured risks and the measures adopted.

**Key words:** corporate organization, safety, management.

### Introduzione

In ogni azienda esistono rischi per la salute e per la sicurezza del lavoratore che non possono essere completamente eliminati: si deve dunque operare sul concetto di riduzione del rischio, ai livelli più bassi possibili.

Per far questo ci deve essere l'intervento e la partecipazione consapevole di ogni lavoratore che opera all'interno di una realtà aziendale, secondo un preciso modello di organizzazione e gestione della sicurezza sul lavoro.

Con il Decreto Legislativo 81/08 e s.m.i. si definisce per la prima volta, esplicitamente, un modello di gestione che possa prevenire i rischi nei luoghi di lavoro.

La realizzazione del modello non è obbligatoria per le aziende, ma è auspicabile che venga adottata in quanto si ha per l'azienda una riduzione concreta dei rischi cui possono essere esposti sia i dipendenti sia i terzi con un aumento dell'efficienza e delle prestazioni aziendali attraverso una corretta pianificazione delle attività d'impresa e una riduzione dei costi per la sicurezza, sia diretti che indiretti.

L'azienda inoltre riesce ad evitare pesanti sanzioni per i reati sulla sicurezza se dimostra di possedere un modello organizzativo e gestionale rispondente a quanto indicato dall'art. 30 D.Lgs. 81/08 e s.m.i. Anche per il lavoratore si hanno evidenti vantaggi come lavorare in maggior sicurezza con una riduzione degli infortuni e delle malattie professionali e una partecipazione sempre più attiva alla realtà aziendale.

### Materiali e metodi

Da uno studio approfondito della normativa vigente, delle linee guida Linee Guida Uni-Inail del 28 settembre 2001, del BS-OSHAS 18001-2007 e della letteratura più pertinente, il nostro gruppo di studi ha elaborato come deve essere articolato un modello di organizzazione e gestione per la sicurezza aziendale per essere efficace e valido e gli strumenti necessari per l'applicazione dello stesso.

### Risultati

Un modello di organizzazione e gestione aziendale per essere valido, secondo la normativa vigente, deve

assicurare l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi al rispetto degli standard tecnico-strutturali, alle attività di valutazione dei rischi, alla natura dell'organizzazione, alla sorveglianza sanitaria, alle attività di informazione e formazione dei lavoratori e alle attività di vigilanza, in base alla acquisizione di documentazioni, di certificazioni obbligatorie per legge e alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Un modello efficace deve prevedere idonee modalità di registrazione e deve prevedere che la verifica, la valutazione, la gestione e il controllo del rischio siano assicurate attraverso le competenze tecniche ed i poteri necessari; tale modello deve prevedere un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate e un idoneo sistema di vigilanza sull'attuazione e sul mantenimento nel tempo dei relativi requisiti. (D.Lgs. 81/08 e s.m.i.).

Per l'attuazione di un corretto modello vanno definiti e analizzati diversi fattori aziendali quali l'organizzazione dell'azienda e la sua gestione, oltre alla identificazione di un organismo di controllo e un idoneo sistema di sanzioni.

Nell'analisi dell'organizzazione aziendale, occorre definire chi fa cosa, quali sono i compiti e i poteri di chi opera all'interno della struttura per il raggiungimento di uno o più obiettivi. (Scarcella Prandstraller, 2005; Bonazzi, 2000; Taylor, 1967; Strati, 1996).

Il raggiungimento di un qualunque obiettivo, in presenza di una molteplicità di variabili non immediatamente ponderabili e valutabili, denota il carattere della complessità aziendale e richiede un comportamento organizzativo relativamente stabile e durevole nel tempo (Kets De Vries and Miller, 1984).

Per analizzare la gestione aziendale bisogna comprendere i ruoli e le regole comportamentali per tutti i soggetti coinvolti nella prevenzione.

L'attuazione di un corretto modello presuppone inoltre la definizione di un organismo di controllo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo che ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli e di curare il loro aggiornamento (D.Lgs. 231/01); tale organismo di controllo indipendente, autonomo e dotato di adeguati poteri deve essere in grado di verificare che tutti i membri dell'organizzazione operino secondo quanto previsto al fine di prevenire la commissione dei reati di lesioni e omicidio colposo.

Qualora dall'attività di controllo emergessero delle violazioni, un organismo così strutturato, che evidentemente ha un elevato livello di fiducia da parte della direzione, di autonomia e di potere, non potrebbe ricorrere alla direzione stessa per definire sanzioni nei confronti dei soggetti che hanno contravvenuto alle regole aziendali mettendo a rischio l'azienda stessa.

Risulta di conseguenza necessario definire un sistema di sanzioni che l'organismo di controllo possa applicare, per così dire, in modo automatico; sanzioni di entità adeguata, tali da poter essere applicate senza ulteriore accettazione da parte della direzione.

Il comma 5 dell'art. 30 D.Lgs. 81/08 chiarisce che in sede di prima applicazione i modelli di gestione per le parti "corrispondenti e in maniera temporanea" sono conformi ai modelli forniti o dalle Linee Guida Uni-Inail del 28 settembre 2001 o dall'BS-OSHAS 18001-2007 (in vigore 1° luglio 2009).

## Discussione

L'azienda che decide di applicare tale modello, pianifica e programma le attività di sicurezza, ottimizza il rapporto costi/benefici, controlla l'evoluzione del lavoro in base ad opportuni indicatori, rimodella i piani per l'anno successivo anche alla luce dell'esperienza e delle analisi di bilancio.

Il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro si articola in diverse fasi che sono:

- esame iniziale
- politica della sicurezza
- pianificazione
- attuazione
- monitoraggio
- riesame del sistema e miglioramento

*L'esame iniziale* consiste nell'esaminare le caratteristiche dell'azienda (come il numero dei dipendenti, l'attività espletata, le dimensioni, le tipologie produttive, ecc), fare il funzionigramma e l'organigramma aziendale per definire i vari compiti e ruoli, individuando le tipologie e le risorse dell'azienda.

*Stabilire una politica della sicurezza* consiste nel definire gli impegni generali per la prevenzione dei rischi ed il miglioramento progressivo della salute e sicurezza, identificando le prescrizioni delle leggi e dei regolamenti applicabili.

Per effettuare una corretta *pianificazione* si devono poter identificare tutti i pericoli, valutare i rischi per tutti i lavoratori (con particolare attenzione ai nuovi assunti, ai lavoratori interinali, ai portatori di handicap, ai lavoratori stranieri, alle lavoratrici in gravidanza, ecc.) valutare i processi, le attività operative ed organizzative, le sostanze e i preparati pericolosi con l'identificazione anche di altri soggetti potenzialmente esposti quali, ad esempio, i lavoratori autonomi, dipendenti di soggetti terzi ed i visitatori occasionali.

*L'attuazione del modello* si ha fissando specifici obiettivi, raggiungibili e congrui con gli impegni generali definiti nella politica, elaborando programmi per il raggiungimento di essi definendo priorità, tempi e responsabilità.

Per l'attuazione si assegnano le risorse necessarie, si stabiliscono le modalità più appropriate, si gestiscono i programmi e si sensibilizza la struttura aziendale al raggiungimento degli obiettivi prefissati in termini di procedure e prassi.

Fondamentale è una corretta comunicazione a vari livelli che può essere di diverso tipo e che utilizza vari strumenti diversi di volta in volta a seconda dell'esigenza dell'azienda (lettere, incontri, segnaletica, mailing list, ecc.).

Per un corretto utilizzo del sistema è fondamentale effettuare un suo costante *monitoraggio* e riesame attraverso

azioni di verifica e di ispezione per assicurarsi che il sistema funzioni, avviando le opportune azioni correttive e preventive.

Dopo il riesame del sistema va valutata la sua adeguatezza rispetto alla specifica realtà aziendale e ai cambiamenti interni/esterni modificando, se necessario, politica ed obiettivi della salute e sicurezza: tale sistema non è chiuso, ma in continua evoluzione (Leonadi et al., 2001).

La redazione di un modello basato sulle SGSL rappresenta un investimento per l'impresa e si attua sulle responsabilità delle diverse figure aziendali.

L'adozione del modello permette di analizzare in maniera più immediata i rapporti tra i rischi valutati e le misure adottate, di osservare in maniera più razionale gli obblighi della normativa sulla sicurezza, di gestire in maniera più consapevole i cambiamenti economici, politici e organizzativi che investono inevitabilmente l'impresa e che si riflettono anche sulle procedure della sicurezza, migliorando la qualità dell'organizzazione aziendale e promuovendo la realizzazione del miglioramento continuo di tutte le attività dell'azienda.

## Bibliografia

- Bonazzi G. Storia del pensiero organizzativo. Milano, Franco Angeli, 2000.
- D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" e s.m.i.
- D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300".
- Kets De Vries MFR, Miller D. L'organizzazione nevrotica. Milano, Raffaello Cortina Editore, 1984.
- Linee guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. [www.inail.it](http://www.inail.it)
- Leonadi E, Meacci S, Bergoglio R, Raiteri F, Bini S. Conoscere le ISO 9000:2000 - Cambiamento, cliente, processi e miglioramento continuo. Milano, U.N.I. Ente Nazionale di Unificazione, 2001.
- Norma BS- OHSAS 18001:2007.
- Strati A. Sociologia dell'Organizzazione, Paradigmi teorici e metodi di ricerca. Roma, Nuova Italia Scientifica, 1996.
- Taylor FW. L'organizzazione scientifica del lavoro (tr.it). Milano, Etas Compass, 1967.
- Scarcella Prandstraller S. Sociologia dell'organizzazione. Ed. Simone 2005.

**Richiesta estratti:** Prof. Francesco Tomei - Via Monte delle Gioie 13 - 00199 Rome, Italy - Phone: +39 06 49 91 25 65, +39 06 49 91 25 40, Fax: + 39 06 86 20 31 78, +39 06 49 91 25 54, E-mail: [francesco.tomei@uniroma1.it](mailto:francesco.tomei@uniroma1.it)