



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DELL' AQUILA**



**DIPARTIMENTO DI MEDICINA CLINICA, SANITA' PUBBLICA,  
SCIENZE DELLA VITA E DELL'AMBIENTE**

---

**Corso di Laurea Magistrale  
in Scienze delle Professioni Sanitarie della Prevenzione**

**TESI DI LAUREA**

**L'implementazione di un modello di gestione per la promozione  
della cultura della prevenzione nel sistema azienda. Caso Studio**

Laureando  
Davide Facchini

Relatore  
Prof. Carlo Zamponi

Correlatore  
Dott. Milko Totani

Anno Accademico 2023/2024

Ogni sacrificio,  
ogni parola di incoraggiamento,  
ogni sorriso:  
tutto mi ha portato fino a qui.  
Questo successo lo devo a voi, Mamma e Papà!

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	6
<b>CAPITOLO I: L'EVOLUZIONE NORMATIVA: DAL CODICE CIVILE DEL 1865 AL D.LGS.81/08 E L'INTRODUZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE E MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE</b> .....	7
1.1    L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI SICUREZZA SUL LAVORO .....	7
1.2    DAL CODICE CIVILE DEL 1865 ALLA LEGISLAZIONE DEGLI ANNI '50 .....	8
1.3    LA LEGISLAZIONE DAGLI ANNI '50 AGLI ANNI '80.....	9
1.4    LA LEGISLAZIONE DAGLI ANNI '90 AD OGGI.....	10
1.5    I PRINCIPI CARDINI DELL'ATTUALE ORDINAMENTO IN TEMA DI SALUTE E SICUREZZA DEL LAVORO.....	11
1.6    IL CAMBIAMENTO CULTURALE OPERATO DAL D.LGS. N. 626/94.....	13
1.7    IL D.LGS. N. 81/08 E GLI OBIETTIVI .....	15
1.8    COSA SONO I SISTEMI E I MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE .....	16
1.8.1    COSA PREVEDE L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008.....	20
<b>CAPITOLO II: I MODELLI ORGANIZZATIVI E DI GESTIONE</b> .....	21
2.1    LA LEGGE 123/2007 .....	21
2.1.1    QUALI SONO GLI OBIETTIVI DELLA LEGGE 123/2007? .....	22
2.2    L'IMPATTO DELLA LEGGE 123/2007 SULL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE .....	24
2.3    LA LEGGE 123/2007 COME FONDAMENTO PER IL TESTO UNICO .....	25
2.4    IL DECRETO MINISTERIALE DEL 13 FEBBRAIO 2014: "PROCEDURE SEMPLIFICATE PER L'ADOZIONE DEI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE".	26
2.5    L'IMPATTO DEL DECRETO SULLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE.....	29
2.6    CRITICITA' E SFIDE NELL'IMPLEMENTAZIONE .....	32
<b>CAPITOLO III: I SISTEMI DI GESTIONE</b> .....	33
3.1    COS'E' LA CERTIFICAZIONE?.....	33
3.2    QUAL È IL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE? .....	37
3.3    LA NORMA ISO 9001 E I SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' .....	39
3.4    PRINCIPI PER LA GESTIONE DELLA QUALITA' .....	42
3.5    PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE.....	42
3.5.1    OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PIANIFICAZIONE PER IL LORO RAGGIUNGIMENTO .....	43
3.6    QUALI SONO LE RISORSE NECESSARIE AI FINI DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLA NORMA? .....	44
3.6.1    PERSONE.....	44

3.6.1.1	COMPETENZA.....	44
3.6.1.2	CONSAPEVOLEZZA .....	45
3.6.2	INFRASTRUTTURA.....	45
3.6.3	AMBIENTE DI LAVORO.....	46
3.7	VALUTAZIONE DEL PROCESSO .....	46
3.7.1	MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE .....	46
3.7.2	SODDISFAZIONE DEL CLIENTE .....	46
3.7.3	ANALISI E VALUTAZIONE .....	46
3.7.4	AUDIT INTERNO .....	47
3.7.5	IL MIGLIORAMENTO CONTINUO .....	48
 <b>CAPITOLO IV:LA NORMA UNI ISO 45001:2018 .....</b>		<b>49</b>
4.1	IL SISTEMA DI GESTIONE SULLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO SECONDO LA OHSAS 18001 .....	49
4.2	L'INTRODUZIONE ALLO STANDARD IUNI SO 45001 .....	51
4.3	LA STRUTTURA E I FATTORI DI SUCCESSO DELLA NORMA.....	53
4.4	LA TRANSIZIONE E LE PRINCIPALI DIFFERENZE TRA ISO 45001 E OHSAS 18001 .....	54
4.5	BENEFICI DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLA ISO .....	56
4.6	LA CONNESSIONE TRA IL D.LGS. 231/2001, L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008 E LA UNI ISO 45001: UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DELLA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA.....	58
4.7	IL D.LGS 231/01 E LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI.....	58
4.8	L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008: I REQUISITI PER I MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE .....	60
4.8.1	INTEGRAZIONE CON IL D.LGS. 231/2001 .....	60
4.8.2	CERTIFICAZIONI E SISTEMI DI GESTIONE .....	61
4.9	SINERGIA TRA IL D.LGS. 231/2001, L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008 E LA UNI ISO 45001: UN MODELLO INTEGRATO .....	61
 <b>CAPITOLO V: L'IMPLEMENTAZIONE DI UN MODELLO DI GESTIONE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA PREVENZIONE NEL SISTEMA AZIENDA. CASO STUDIO .....</b>		<b>62</b>
5.1	COS'È UN MODELLO O SISTEMA DI GESTIONE, A COSA SERVE E PERCHÉ È IMPORTANTE CERTIFICARSI.....	62
5.2	L'ADOZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE SALUTE E SICUREZZA.....	64
5.3	PERCORSO METODOLOGICO E I FATTORI DI SUCCESSO .....	65
5.3.1	PROGETTAZIONE .....	65
5.3.1.1	LEADERSHIP .....	65
5.3.1.2	CONTESTO AZIENDALE .....	67

5.3.1.3 ANALISI DEI RISCHI E PIANIFICAZIONE DELLE STRATEGIE .....	72
5.3.1.4 MONITORAGGIO, RIESAME E MIGLIORAMENTO CONTINUO .....	76
5.4 CONSIDERAZIONI FINALI .....	80
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>83</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>84</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUZIONE

La sicurezza sul lavoro in Italia ha subito una significativa evoluzione legislativa, in cui non solo si garantisce il rispetto di determinate leggi, ma si incontra una vera e propria cultura della prevenzione e della protezione. La percezione della sicurezza come semplice “obbligo legislativo” è ancora diffusa, ma l’adozione di misure di prevenzione e protezione è necessaria per preservare l’integrità fisica e morale dei lavoratori dall’infortunistica e dalle malattie professionali. L’introduzione di Direttiva Quadro n.391 dall’Unione Europea agli inizi degli anni ‘90 ha costretto i paesi membri, inclusa l’Italia, ad emanare leggi tecniche per sostenere la sicurezza e la salute sul lavoro. In particolare, in Italia la direttiva ha portato alla legiferazione del Decreto Legislativo 626/94, che ha rappresentato un primo passo importante verso una normativa più strutturata. Nel 2008, il Decreto Legislativo 81/08, noto come il “Testo Unico di Salute e Sicurezza sul Lavoro”, ha sostituito il precedente decreto, abrogando le relative normative e introducendo un approccio più dettagliato e contestualizzato ai rischi lavorativi. Questa manovra, ha fornito alle imprese strumenti avanzati per l’organizzazione e la gestione della sicurezza, inclusi i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL). I SGSL sono sistemi che consentono alle aziende di migliorare nella gestione del rischio, aumentando la visibilità e competitività. Durante la mia ricerca, sono stato in grado di scoprire quanto siano vantaggiosi il SGSL sia per le aziende che per i lavoratori, con particolare attenzione alla gestione delle non conformità di questi sistemi nei vari processi lavorativi. Il mio caso studio, condotto durante la stesura della tesi, mi ha permesso di approfondire la rilevanza dei Sistemi di Gestione all’interno dell’azienda, secondo quanto previsto dall’art. 30 del D.Lgs. 81/08, con particolare approfondimento della norma UNI ISO 45001, in quanto descrive i requisiti per la progettazione, l’attuazione e il mantenimento di un sistema di gestione per la “Salute e Sicurezza sul Lavoro. Questa norma è fondamentale per la valutazione e gestione dei Near Miss, ossia quegli eventi che avrebbero potuto causare gravi danni ma che sono stati evitati per caso fortuito. Lo scopo del mio elaborato è analizzare in dettaglio gli step che un’impresa segue nell’adozione di un sistema o modello di gestione, suddivisi nelle seguenti fasi: Pre-Adozione (analisi delle esigenze), Adozione (implementazione, monitoraggio e controllo) e Post-Adozione (audit, verifiche e miglioramento continuo), e i numerosi vantaggi derivanti dall’adozione di tali sistemi, sia dal punto di vista amministrativo che legale. Questi sistemi migliorano l’efficienza, il controllo e la pianificazione operativa, riducono i rischi legati alla sicurezza e contribuiscono alla responsabilità legale, favorendo così la stabilità e la crescita dell’azienda. L’analisi approfondita delle fasi e dei benefici dimostra come un sistema di gestione ben implementato possa avere un impatto significativo e positivo sull’operatività aziendale.

## **CAPITOLO I**

### **L'EVOLUZIONE NORMATIVA: DAL CODICE CIVILE DEL 1865 AL D.LGS.81/08 E L'INTRODUZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE E MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE**

#### **1.1 L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI SICUREZZA SUL LAVORO**

Alla fine del XIX secolo, furono introdotte le prime leggi sulla sicurezza sul lavoro, in risposta alla necessità di contenere gli incidenti causati dall'espansione incontrollata delle fabbriche e dall'uso sempre più diffuso e irresponsabile di macchinari e attrezzature privi delle misure di sicurezza più basilari. La questione della sicurezza sul lavoro emerse con la rivoluzione industriale del XIX secolo, che portò un gran numero di lavoratori a lasciare le campagne per trasferirsi nelle città in cerca di lavoro nelle fabbriche, offrendo la manodopera necessaria per la produzione su larga scala di beni e servizi. Tuttavia, a causa delle condizioni di lavoro insalubri e molto pericolose, i lavoratori iniziarono presto a farsi sentire, anche attraverso i sindacati, nel chiedere dei miglioramenti nelle condizioni di lavoro, soprattutto in termini di sicurezza e salubrità degli ambienti lavorativi.

Per questo motivo, si rese necessario stabilire una regolamentazione in materia di sicurezza e prevenzione degli infortuni e malattie sul lavoro. Alla fine dell'Ottocento furono legiferate le prime leggi, che nel tempo furono aggiornate e sostituite da norme sempre più dettagliate, poiché la legislazione doveva adattarsi al progresso tecnologico e alle nuove modalità produttive, che introducevano nuovi rischi per la salute dei lavoratori.

Il quadro normativo in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro può essere suddiviso in tre fasi storiche:

- La prima fase va dal Codice Civile del 1865 fino alla legislazione degli anni '50;
- La seconda fase comprende le norme emanate dagli anni '50 fino agli anni '80, create per adattarsi ai cambiamenti politici, sociali e industriali del dopoguerra, rispondendo al crescente bisogno di sicurezza nel mondo del lavoro;
- La terza fase include le norme emanate dagli anni '90 fino ad oggi, come risultato del recepimento delle direttive europee e della consapevolezza crescente dell'importanza del coinvolgimento attivo dei lavoratori nella gestione della sicurezza aziendale.

## 1.2 DAL CODICE CIVILE DEL 1865 ALLA LEGISLAZIONE DEGLI ANNI '50

In un primo momento, con il Codice Civile del 1865, la responsabilità della colpa era posta in campo al datore di lavoro. Successivamente, con la Legge n.80 del 1898, che introdusse l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro, si affermò il concetto di responsabilità oggettiva del datore di lavoro, limitata alla "riparazione del danno," che prevedeva un risarcimento economico per il lavoratore infortunato.

Con l'entrata in vigore della Costituzione nel 1948, e in particolare con gli articoli 32<sup>1</sup> e 41<sup>2</sup>, si stabilì che la salute rappresenta un bene primario e deve essere protetta sia come diritto fondamentale dell'individuo e della collettività, sia come limite all'esercizio dell'attività economica privata. Questo principio di tutela della salute non è garantito solo dalla Costituzione, ma trova riconoscimento anche nell'articolo 2087 del Codice Civile.

L'articolo 2087 del Codice Civile, intitolato "Tutela delle condizioni di lavoro," è considerato la norma principale in materia di misure di prevenzione degli infortuni. Dottrina e giurisprudenza concordano nel ritenere che questo articolo impone al datore di lavoro, così come a tutti coloro che gestiscono un'impresa con dipendenti, l'obbligo di adottare, in ogni fase del lavoro e in ogni luogo, tutte le misure necessarie per proteggere l'incolumità e l'integrità fisica e morale dei lavoratori.

---

<sup>1</sup> La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività e garantisce cure gratuite agli indigenti. Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione della legge

<sup>2</sup> L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana

### 1.3 LA LEGISLAZIONE DAGLI ANNI '50 AGLI ANNI '80

L'obbligo di sicurezza stabilito dall'articolo 2087 del Codice Civile, ha reso evidente la necessità di arricchire il quadro normativo italiano in materia di sicurezza e igiene sul lavoro con disposizioni più specifiche e tecniche. A tal fine, la legge del 12 febbraio 1955, n. 51, ha delegato il Governo a emanare norme per la prevenzione degli infortuni nei luoghi di lavoro, dando origine a una serie di provvedimenti, alcuni di carattere generale e altri di carattere speciale. Questo insieme di norme ha avuto il merito, da un lato, di estendere l'applicazione delle norme antinfortunistiche a tutte le attività che impiegano lavoratori subordinati<sup>3</sup> e, dall'altro, di identificare specifici obblighi a carico di datori di lavoro, dirigenti, preposti, costruttori e lavoratori.

Tra il 1955 ed il 1956 sono stati promulgati diversi decreti fondamentali che, come si è visto, hanno permesso di applicare in modo sistematico i principi stabiliti dagli articoli della Costituzione e del Codice Civile precedentemente citati. In particolare:

- Il D.P.R.<sup>4</sup> n. 547 del 1955, che stabilisce le "norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro nelle attività produttive in generale";
- Il D.P.R. n. 303 del 1956, relativo alle "norme generali per l'igiene del lavoro";
- Il D.P.R. 164/56, che regola la "prevenzione degli infortuni sul lavoro nelle costruzioni."

Negli anni '70, si sviluppa una maggiore consapevolezza, sia tra i lavoratori che tra i sindacati, della necessità di tutelare la salute sul lavoro. Questo porta all'introduzione di alcuni standard internazionali nei contratti collettivi di lavoro, considerati come riferimenti fondamentali in materia di salute e sicurezza dei lavoratori.

Nel 1970, viene emanata la Legge n. 300, conosciuta come "Statuto dei lavoratori," che, all'articolo 9, assegna alle rappresentanze dei lavoratori il compito di tutelare la salute e l'integrità fisica dei lavoratori, senza necessità di un mandato specifico. Questo compito include la partecipazione alle decisioni organizzative in materia di sicurezza, la promozione delle iniziative contrattuali necessarie e il controllo sull'applicazione corretta delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali.

---

<sup>3</sup> E' colui che, si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore.

<sup>4</sup> Decreto del Presidente della Repubblica

Sempre negli anni '70, con la Riforma Sanitaria Nazionale del 1978 (Legge 833/78), vengono create le Unità Socio-Sanitarie Locali (oggi note come ASL) a livello regionale per la tutela della salute di tutti i cittadini, in particolare dei lavoratori dipendenti. Attraverso questa legge, alcune competenze che erano precedentemente attribuite a enti statali come l'ENPI (Ente Nazionale per la Previdenza degli Infortuni) e l'ANCC (Associazione Nazionale per il Controllo della Combustione), come la vigilanza sull'applicazione delle norme di sicurezza nelle imprese e la fornitura di informazioni e chiarimenti in materia antinfortunistica, sono state trasferite alle Regioni e quindi alle ASL.

#### **1.4 LA LEGISLAZIONE DAGLI ANNI '90 AD OGGI**

A partire dagli anni '80, la Comunità Europea avvia un'attività legislativa autonoma, emettendo Direttive e Linee guida con l'obiettivo di uniformare la regolamentazione sulla Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro per tutti gli Stati membri. Seguendo queste Direttive, l'ordinamento italiano ha introdotto nuove norme innovative, come:

- Il D.P.R. 175/88 sui grandi rischi industriali, noto come Direttiva Seveso;
- La Legge n. 46/90, che ha stabilito regole precise per la sicurezza degli impianti elettrici, di riscaldamento e tecnologici;
- Il D.Lgs. 277/91, che impone regole specifiche per la protezione dei lavoratori dai rischi derivanti dall'esposizione ad agenti chimici, fisici e biologici durante il lavoro;
- La Legge n. 257 del 27/3/92, contenente norme sulla cessazione dell'uso dell'amianto;

Queste normative, che recepiscono le diverse Direttive Comunitarie, introducono il concetto di valutazione del rischio, anche se in una forma iniziale rispetto al successivo sviluppo. Un progresso significativo verso una regolamentazione più completa e articolata della sicurezza sul lavoro, in linea con le Direttive europee, è stato compiuto con l'emanazione del D.Lgs.<sup>5</sup> 626/94, successivamente modificato da altri Decreti Legislativi, tra cui il n. 242/1996, il n. 25/2002, e il n. 195/2003.

---

<sup>5</sup> Decreto Legislativo

Il 1° aprile 2008, il Consiglio dei Ministri ha approvato il “Nuovo Testo Unico in materia di Sicurezza e Salute sul Lavoro”, un Decreto Legislativo (D.Lgs. n. 81/808) che riunisce in un unico testo tutte le normative sulla salute e sicurezza sul lavoro, abrogando le leggi precedenti, tra cui il D.Lgs. 626/94 e il D.Lgs. 494/1996.

## **1.5 I PRINCIPI CARDINI DELL’ATTUALE ORDINAMENTO IN TEMA DI SALUTE E SICUREZZA DEL LAVORO**

I principi fondamentali dell’attuale normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro possono infatti essere individuati nella Costituzione Italiana artt. 32, 35, 38, 41 e nel Codice Civile – art. 2087:

- **Articolo 32 della Costituzione:** stabilisce che la Repubblica protegge la salute come un diritto essenziale dell'individuo e come un interesse collettivo, garantendo anche cure gratuite agli indigenti, indipendentemente dalla cittadinanza. Questo principio si applica a tutte le attività degli individui, compreso il lavoro. Secondo l’art. 32 il miglior modo di tutelare il diritto alla salute nell’ambiente lavorativo è quello di tutelare la salubrità dei luoghi in cui il prestatore di lavoro esercita la propria attività, oltre che intervenire sui processi organizzativi e produttivi.
- **Articolo 35 della Costituzione:** la Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni, si occupa della formazione e dell'aggiornamento professionale dei lavoratori e promuove accordi internazionali per regolare i diritti dei lavoratori.
- **Articolo 38 della Costituzione:** riguarda la protezione dai rischi legati agli infortuni sul lavoro, strettamente connessa alla sicurezza. In particolare, il comma 2 stabilisce che i lavoratori devono avere mezzi adeguati per le loro necessità in caso di infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria.
- **Articolo 41 della Costituzione:** stabilisce che l'attività privata non deve contraddire l'utilità sociale o danneggiare la sicurezza, la libertà e la dignità umana. Questo articolo è cruciale per affermare che l'imprenditore non può arrecare danno alla salute e sicurezza dei lavoratori.

L'obbligo di sicurezza del datore di lavoro è definito dall'articolo 2087 del Codice Civile: *"L'imprenditore deve adottare, nell'esercizio dell'impresa, le misure necessarie per proteggere l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica"*. Questa norma è fondamentale quando un lavoratore chiede protezione per la salute e reclama risarcimenti per inadempienze.

L'articolo 2087 è stato redatto in modo ampio e generale per evitare che gli standard di sicurezza diventino obsoleti con i progressi tecnologici e nuovi rischi emergenti. Tuttavia, la formulazione generica non permetteva agli imprenditori di sapere con certezza se le misure adottate erano adeguate.

Per chiarire questa situazione, la Corte Costituzionale ha emesso una sentenza chiarificatrice (n. 312 del 1996), stabilendo che le misure di sicurezza devono essere quelle generalmente praticate e dimostrate efficaci nella prevenzione degli infortuni. Questa decisione ha portato all'adozione di standard internazionali certificati per la sicurezza degli impianti produttivi, aiutando i datori di lavoro a ridurre gli infortuni e a garantire una maggiore protezione dei lavoratori.

## 1.6 IL CAMBIAMENTO CULTURALE OPERATO DAL D.LGS. N. 626/94

Il Decreto Legislativo 19 settembre 1994, n. 626, che recepisce otto Direttive europee relative alla protezione della salute e sicurezza sul lavoro, segna un cambiamento significativo nella normativa italiana, passando da un approccio principalmente risarcitorio a uno focalizzato sulla prevenzione. L'obiettivo è ridurre o eliminare i rischi sul lavoro per evitare infortuni e malattie professionali.

Il D.Lgs. 626/94 ha trasformato il sistema di tutela, che fino ad allora si basava principalmente sulla prevenzione tecnologica (come l'uso di macchine e impianti sicuri e luoghi di lavoro salubri), introducendo il principio di organizzare e gestire i processi lavorativi in modo sicuro.

A tal proposito, il nuovo approccio mette l'accento sull'uomo, piuttosto che sulla macchina e stabilisce chiaramente i doveri relativi all'informazione, alla formazione e alla partecipazione attiva dei lavoratori nella sicurezza sul lavoro. Per esempio, il D.Lgs. 626/94 definisce la sicurezza come un sistema globale che include le "dimensioni tecnica, organizzativa e umana".

Di conseguenza, per migliorare la sicurezza, bisogna anche intervenire sull'organizzazione del lavoro e fare in modo che i lavoratori siano pienamente consapevoli dei rischi e delle misure di prevenzione, che ci sia una presenza adeguata degli specialisti della sicurezza in azienda e che si applichino sanzioni efficaci. Per fare ciò, purtroppo, dovranno essere introdotte e attuate anche valutazioni dei rischi. Il Decreto impone ai lavoratori di occuparsi della propria salute e sicurezza, nonché di quella degli altri sul posto di lavoro. Tuttavia, il datore di lavoro è penalmente responsabile se omette di fornire formazione e istruzione adeguate sui processi e sui mezzi per lavorare in sicurezza.

Una novità importante del D.Lgs. 626/94 è l'obbligo di avere un Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), sia interno che esterno, per garantire l'osservanza delle norme di prevenzione e protezione. Altre figure cruciali introdotte dal decreto sono il Medico Competente, responsabile dei controlli sanitari e delle visite aziendali, e il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)<sup>6</sup>, eletto dai lavoratori e incaricato di collaborare con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione<sup>7</sup> e il datore di lavoro su questioni di salute e sicurezza.

---

<sup>6</sup> All'art-2 definisce il Rappresentante dei Lavoratori della Sicurezza come "la persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e sicurezza durante il lavoro".

<sup>7</sup> È la persona, in possesso delle capacità e dei requisiti professionali, designata dal datore di lavoro, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi, e cioè l'insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati a prevenire e proteggere i lavoratori dai rischi professionali. È una figura obbligatoria ed è un consulente del datore di lavoro in materia di sicurezza.

I punti principali del D.Lgs. 626/94 includono:

- **Valutazione dei rischi:** Il datore di lavoro deve valutare tutti i rischi relativi alle attività lavorative e redigere un Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) che descriva tali rischi e le misure per garantire la sicurezza dei lavoratori.
- **Servizio di Prevenzione e Protezione:** È obbligatorio per tutte le aziende, pubbliche e private, un Responsabile (RSPP) e Addetti (ASPP) qualificati per individuare e valutare i rischi e proporre misure di sicurezza per mitigare il rischio presente.
- **Medico Competente:** Deve essere nominato per effettuare sorveglianze sanitarie nei confronti dei lavoratori, in presenza di rischi evidenziati dalla valutazione.
- **Misure di emergenza:** Il datore di lavoro deve designare lavoratori per gestire incendi, evacuazioni e primo soccorso.
- **Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS):** I lavoratori devono eleggere un RLS con diritti di controllo e accesso alle informazioni sulla salute e sicurezza, partecipazione alle riunioni periodiche<sup>8</sup> e contribuisce alle politiche aziendali sulla sicurezza, ai fini del miglioramento continuo.
- **Formazione e informazione** (art.36 e 37 del D.Lgs. 81/08): È obbligatoria per tutti i lavoratori e deve tener conto della valutazione dei rischi.
- **Sanzioni:** Sono previste sanzioni specifiche per i responsabili aziendali in caso di violazioni delle norme.

Il datore di lavoro, per contrastare l'avvenimento di possibili infortuni, deve implementare un processo di gestione del rischio che include identificazione, valutazione e strategie per la riduzione dei rischi. La valutazione dei rischi avvia un processo di "risk management", essenziale per la gestione del rischio. Una disposizione "rivoluzionaria" del Decreto è l'obbligo di sicurezza per i lavoratori, sancito dall'articolo 5, che prevede che ogni lavoratore deve prendersi cura non solo della propria sicurezza, ma anche quella dei propri colleghi. Se un lavoratore non adempie a questo obbligo e causa danni a se stesso o a terzi generando un danno o infortunio, può essere soggetto a sanzioni disciplinari, simili a quelle applicabili per prestazioni lavorative non adeguate.

---

<sup>8</sup> La riunione periodica è un incontro che si svolge una o più volte l'anno e che organizza il datore. Egli coinvolge anche il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione RSPP, il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza RLS e il Medico competente. Gli obiettivi della riunione periodica sono esaminare la valutazione dei rischi, le misure di prevenzione e protezione, le necessità di formazione dei dipendenti e le attività di miglioramento della sicurezza in generale.

## **1.7 IL D.LGS. N. 81/08 E GLI OBIETTIVI**

Il 9 aprile del 2008 entra in vigore il Decreto Legislativo 81/08, noto anche come “Testo Unico sulla Sicurezza”; è un documento di grande importanza che sostituisce la legge 626. Il decreto di alto rango unisce tutte le regole di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e prevede una serie di norme e prescrizioni che devono essere seguite da datori di lavoro per assicurare adeguati livelli di sicurezza e salute per i lavoratori. Il Testo Unico affronta anche questioni di natura penale e procedurale, l’uso delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale (DPI), la segnaletica per la salute e sicurezza, la movimentazione manuale dei carichi e l’impiego di sostanze pericolose ed esplosive. Inoltre, definisce i criteri per l’analisi e la valutazione dei rischi ed è composto da 306 articoli e 51 allegati, suddivisi in vari titoli:

- Titolo I: Principi comuni
- Titolo II: Luoghi di lavoro
- Titolo III: Uso delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale
- Titolo IV: Cantieri e cantieri temporanei o mobili
- Titolo V: Segnaletica di salute e sicurezza sul lavoro
- Titolo VI: Movimentazione manuale dei carichi
- Titolo VII: Attrezzature munite di videoterminali
- Titolo VIII: Agenti fisici
- Titolo IX: Sostanze pericolose
- Titolo X: Esposizione ad agenti biologici
- Titolo XI: Protezione da atmosfere esplosive
- Titolo XII: Disposizioni in materia penale e di procedura penale
- Titolo XIII: Disposizioni finali

Il Testo Unico ha come obiettivo principale quello di garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori, fornendo al datore di lavoro gli strumenti necessari per valutare i rischi e adottare tutte le misure di prevenzione e protezione necessarie per ridurre i rischi a livelli accettabili.

Tra le sue finalità principali c'è la redazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), un documento che analizza dettagliatamente tutti i rischi legati all'azienda e alle mansioni svolte dai lavoratori. A questo documento si aggiunge il Programma di Miglioramento, che indica gli interventi necessari per conformarsi alle disposizioni del D.Lgs 81/08 e evitare sanzioni.

## 1.8 COSA SONO I SISTEMI E I MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

Il tutto deve essere registrato e deve presentare le prove della reale attuazione, tramite evidenze oggettive, ossia la relativa documentazione. L'azienda che decide di applicare tali sistemi deve attentamente pianificare le attività a seconda dell'obiettivo stabilito e a seconda del rapporto costi benefici.

L'organizzazione e la metodologia che porta all'applicazione di tali sistemi e modelli si articola in varie fasi, che possono essere riassunte con il ciclo di Deming:

- **Esame iniziale:** si vanno ad esaminare le caratteristiche dell'azienda, tra cui: dimensioni dell'attività, strutture e impianti, numero dei dipendenti. Da questa analisi si va a strutturare l'organigramma aziendale per iniziare a stabilire i ruoli e le responsabilità aziendali.
- **Politica:** definire gli impegni che verranno presi rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La politica aziendale può variare a seconda della tipologia di azienda, ma anche a seconda del sistema di gestione che si vuole adottare. Indipendentemente dal sistema però, la politica aziendale si porrà sempre in senso migliorativo delle condizioni aziendali.
- **Pianificazione:** fase in cui si identificano tutti i pericoli ed i rischi che ne derivano, considerando le strutture, le strumentazioni ed i macchinari, in particolare i lavoratori, nello specifico quelle categorie di lavoratori che vengono definite "a rischio", quindi i: portatori di handicap, donne in gravidanza, lavoratori anziani, inesperti o stranieri. Queste categorie vanno considerate con particolare attenzione, poiché sono considerati "fragili" e possono più facilmente essere esposti a rischio. □ Attuazione: si mette in atto ciò che si è pianificato. Di fondamentale importanza in questo caso diventa la comunicazione tra gli organi preposti al controllo e il lavoratori.
- **Monitoraggio e riesame:** verificare il funzionamento delle procedure nel rispetto del raggiungimento dell'obiettivo, in caso contrario attraverso il riesame si verifica a ritroso in quale processo c'è stato l'errore che non ha permesso il raggiungimento dell'obiettivo; si corregge e si fa ripartire nuovamente il ciclo.

In Italia i SDG vengono presunti conformi, per poi seguire un processo di certificazione che porterà a confermare che si sta operando in maniera confacente con quanto stabilito dalla norma UNI<sup>9</sup> EN<sup>10</sup> ISO<sup>11</sup> 45001.

Questo processo viene effettuato tramite l'Audit<sup>12</sup>, che si suddivide in 3 parti:

- **Prima parte:** sono delle verifiche interne condotte dall'azienda stessa attraverso il proprio personale che sarà addestrato a tale scopo. Viene eseguita nel principio dell'autocontrollo, un interesse prettamente aziendale, che viene così verificato dall'azienda stessa. Può esserci la presenza di un consulente esterno che non può prendere parte all'audit ma può fornire indicazioni sulla sua corretta esecuzione. L'audit di prima parte non ha bisogno di essere certificato, ma ovviamente il suo svolgimento va registrato.
- **Seconda parte:** "qualifica del fornitore", essenzialmente sono delle verifiche che vengono condotte dal cliente esterno verso il proprio fornitore, ossia l'azienda in questione, con l'obiettivo di andare a verificare che l'azienda, operi in conformità alla norma e abbia le capacità per fornire un prodotto affidabile. Per quanto riguarda la certificazione, vale quanto descritto per l'audit di prima parte.
- **Terza parte:** con questo processo vengono condotte delle verifiche da enti di certificazione accreditati, che condurranno delle verifiche e al termine delle quali, rilasceranno i risultati della valutazione, con la seguente certificazione la quale attesterà che l'azienda sta operando in conformità alla norma.

Questi enti di certificazione sono degli organismi che hanno lo scopo di verificare nel tempo che le aziende operino in modo conforme alle normative. Acquisiscono la capacità di poter certificare le aziende attraverso un accreditamento che viene effettuato da un apposito ente. Tale ente prende il nome di Accredia, il quale, su base tecnico scientifica accredita le aziende che andranno poi a certificare le aziende. La certificazione ha una durata triennale, che può essere rinnovata.

---

<sup>9</sup>UNI (Ente Nazionale di Unificazione) è un Ente incaricato di recepire e tradurre, a livello italiano, le norme degli organismi sovra-nazionali di normazione (ISO e EN).

<sup>10</sup> EN (European Normalization) è un organismo preposto a recepire le norme ISO a livello europeo

<sup>11</sup> ISO (International Organization for Standardization) è organizzazione a rilevanza mondiale, alla quale aderiscono gli Enti di Normazione di oltre 130 Paesi, con il compito di definire/revisionare le norme.

<sup>12</sup> Parola di derivazione Latina, riconducibile al termine "audizione, ascoltare" nel caso dei SG assume l'accezione di controllo e verifica delle procedure per mezzo di "intervista".

Il tutto deve essere registrato e deve presentare le prove della reale attuazione, tramite evidenze oggettive, ossia la relativa documentazione. L'azienda che decide di applicare tali sistemi deve attentamente pianificare le attività a seconda dell'obiettivo stabilito e a seconda del rapporto costi benefici.

L'organizzazione e la metodologia che porta all'applicazione di tali sistemi e modelli si articola in varie fasi, che possono essere riassunte con il ciclo di Deming:

- **Esame iniziale:** si vanno ad esaminare le caratteristiche dell'azienda, tra cui: dimensioni dell'attività, strutture e impianti, numero dei dipendenti. Da questa analisi si va a strutturare l'organigramma aziendale per iniziare a stabilire i ruoli e le responsabilità aziendali.
- **Politica:** definire gli impegni che verranno presi rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La politica aziendale può variare a seconda della tipologia di azienda, ma anche a seconda del sistema di gestione che si vuole adottare. Indipendentemente dal sistema però, la politica aziendale si porrà sempre in senso migliorativo delle condizioni aziendali.
- **Pianificazione:** fase in cui si identificano tutti i pericoli ed i rischi che ne derivano, considerando le strutture, le strumentazioni ed i macchinari, in particolare i lavoratori, nello specifico quelle categorie di lavoratori che vengono definite "a rischio", quindi i: portatori di handicap, donne in gravidanza, lavoratori anziani, inesperti o stranieri. Queste categorie vanno considerate con particolare attenzione, poiché sono considerati "fragili" e possono più facilmente essere esposti a rischio. □ **Attuazione:** si mette in atto ciò che si è pianificato. Di fondamentale importanza in questo caso diventa la comunicazione tra gli organi preposti al controllo e i lavoratori.
- **Monitoraggio e riesame:** verificare il funzionamento delle procedure nel rispetto del raggiungimento dell'obiettivo, in caso contrario attraverso il riesame si verifica a ritroso in quale processo c'è stato l'errore che non ha permesso il raggiungimento dell'obiettivo; si corregge e si fa ripartire nuovamente il ciclo.

In Italia i SDG vengono presunti conformi, per poi seguire un processo di certificazione che porterà a confermare che si sta operando in maniera confacente con quanto stabilito dalla norma UNI<sup>13</sup> EN<sup>14</sup> ISO<sup>15</sup>. I Modelli Organizzativi di Gestione (MOG) e le linee guida UNI INAIL non necessitano di certificazione formale; sono considerati presunti conformi e sono soggetti solo a valutazioni e verifiche periodiche. Tali modelli devono essere accompagnati da modalità di registrazione adeguate e garantire che la gestione e il controllo dei rischi siano effettuati tramite competenze tecniche, organizzative e disciplinari. Inoltre, il Decreto Ministeriale 13 febbraio 2014 ha introdotto uno strumento normativo che consente anche alle piccole e medie imprese (PMI) di adottare i MOG attraverso procedure semplificate. Queste procedure sono progettate per fornire alle PMI indicazioni organizzative e procedurali utili per implementare efficacemente le misure di prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/01.

La ragione per cui le PMI devono redigere ulteriori documenti oltre al Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) è che si va al di là degli obblighi legali, offrendo al datore di lavoro la libertà di adottare normative non obbligatorie. Questa scelta permette di ottimizzare la produzione e migliorare continuamente, riducendo il rischio di reati e infortuni. Inoltre, valorizza il datore di lavoro, che diventa un imprenditore proattivo, traendo benefici per l'organizzazione e per i lavoratori, con riflessi positivi anche sui guadagni economici. Dati di fonti come INAIL e Accredia mostrano che solo il progresso tecnologico, senza l'implementazione dei MOG e dei Sistemi di Gestione della Sicurezza (SGSL), non avrebbe garantito la riduzione auspicata dei reati e degli infortuni sul lavoro.

---

<sup>13</sup>UNI (Ente Nazionale di Unificazione) è un Ente incaricato di recepire e tradurre, a livello italiano, le norme degli organismi sovra-nazionali di normazione (ISO e EN).

<sup>14</sup>EN (European Normalization) è un organismo preposto a recepire le norme ISO a livello europeo

<sup>15</sup>ISO (International Organization for Standardization) è organizzazione a rilevanza mondiale, alla quale aderiscono gli Enti di Normazione di oltre 130 Paesi, con il compito di definire/revisionare le norme.

### **1.8.1 COSA PREVEDE L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008**

L'articolo 30 del D.Lgs. 81/2008 stabilisce che l'adozione di modelli organizzativi e di gestione della sicurezza sul lavoro può esonerare il datore di lavoro e i dirigenti dalle responsabilità amministrative previste dal D.Lgs. 231/2001. Tuttavia, per ottenere tale esonero, devono essere soddisfatte alcune condizioni:

- Conformità agli standard tecnico-strutturali di legge riguardanti attrezzature, impianti, luoghi di lavoro e agenti chimici, fisici e biologici.
- Attività di valutazione dei rischi e predisposizione delle misure di prevenzione e protezione necessarie.
- Gestione di aspetti organizzativi come emergenze, primo soccorso, appalti, riunioni periodiche di sicurezza e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.
- Sorveglianza sanitaria dei lavoratori.
- Informazione e formazione dei dipendenti.
- Vigilanza sul rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro sicuro.
- Acquisizione delle documentazioni e certificazioni obbligatorie.
- Verifiche periodiche sull'applicazione e sull'efficacia delle procedure adottate.
- Prevedere sistemi di registrazione: È necessario disporre di adeguati sistemi per registrare gli eventi significativi (comma 2).
- Armonizzare competenze e poteri: Il modello deve garantire che l'organizzazione disponga di funzioni con competenze tecniche e poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo dei rischi. Deve inoltre includere un sistema disciplinare per sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate (comma 3).
- Controllo e aggiornamento del modello: È essenziale avere un sistema di controllo per garantire l'applicazione continua del modello e la sua adeguatezza nel tempo. Il modello deve essere riesaminato e modificato se emergono violazioni significative delle norme di sicurezza o se ci sono cambiamenti nell'organizzazione, nelle attività, o in seguito a progressi scientifici e tecnologici (comma 4).

## CAPITOLO II

### I MODELLI ORGANIZZATIVI E DI GESTIONE

#### 2.1 LA LEGGE 123/2007

Il tema della sicurezza sul lavoro è molto importante perché aiuta a garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori e a fare affidamento alle responsabilità sociali delle imprese. In Italia e in generale in Europa, l'evoluzione della normativa in materia di sicurezza ha portato all'aumento dei diritti dei lavoratori. Nel passato, si è reso evidente l'attenzione sempre più attiva dai legislativi verso le sfide imprevedibili di un nuovo tipo di costruito economico e produttivo. Tuttavia, uno dei principali avvenimenti tra l'altro recente, si riferisce alla Legge del 3 agosto 2007, n. 123 che presenta molteplici innovazioni in materia di responsabilità delle imprese, prevenzione degli infortuni e gestione della sicurezza sul lavoro

Per essere in grado adatto di capire pienamente la Legge 123 del 2007, è necessario esaminare di fronte al contesto storico e normativo in cui è stata emessa. Nel corso degli anni, la normativa italiana si è sempre evoluta, grazie alla basi poste dal Decreto Legislativo 626 del 1994 che ha introdotto un sistema di gestione della sicurezza basata sulla prevenzione e sulla valutazione dei rischi. Tuttavia, l'aumento degli infortuni sul lavoro, la complessità crescente delle attività produttive e alcune tragiche vicende avvenute in Italia nei primi anni 2000, come il caso Thyssenkrupp<sup>16</sup>, hanno messo in evidenza la necessità di un intervento normativo più incisivo.

La Legge 123/2007 ha rappresentato una svolta cruciale, per rispondere a queste criticità, con il focus di rafforzare le strategie di prevenzione e protezione e di responsabilizzare maggiormente le imprese nella gestione della sicurezza. Questo intervento normativo è stato anche una risposta alle richieste dell'Unione Europea, che aveva sollecitato gli Stati membri a rafforzare le loro normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

---

<sup>16</sup>Nella notte a cavallo tra il 5 e il 6 dicembre 2007 otto operai al lavoro sulla linea 5 della fabbrica siderurgica Thyssenkrupp di Torino vengono investiti da una fuoriuscita di olio bollente che prende fuoco. L'incendio si sviluppa all'altezza della linea di ricottura e decapaggio. L'intervento dei Vigili del Fuoco è immediato: i feriti vengono trasportati in ospedale, ma le loro condizioni sono gravissime.

### 2.1.1 QUALI SONO GLI OBIETTIVI DELLA LEGGE 123/2007?

Con l'entrata in vigore della legge 123/2007, "*Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al Governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia*", rappresenta una normativa italiana che ha come obiettivo principale l'implementazione delle misure di sicurezza nei luoghi di lavoro, per prevenire infortuni e malattie professionali, responsabilizzando i datori di lavoro e coinvolgendo attivamente i lavoratori, con l'obiettivo ultimo di creare un ambiente di lavoro più sicuro e salubre.

Parallelamente all'approccio rigoroso alla prevenzione dei rischi nei luoghi di lavoro, per la prima volta si inizia apporre attenzione sulla salute mentale.

Quest'aspetto risulta particolarmente importante in un'epoca in cui lo stress e altri fattori psicologici legati al lavoro, sono sempre più riconosciuti come fattori determinati per la salute complessiva dei dipendenti.

In questo senso, il doppio punto di vista è fondamentale poiché i lavoratori in questi anni possono confrontarsi con fattori di salute mentale come lo stress, l'ansia e il burnout, che possono avere un impatto catastrofico sulla loro salute fisica ed efficace a livello lavorativo e sulla loro prestazione professionale, inficiando sulla produttività, l'engagement<sup>17</sup> e, in ultima analisi, sulla sostenibilità delle organizzazioni stesse.

La legge 123/2007 ha introdotto una serie di disposizioni rilevanti, tra cui:

- **La Responsabilità Amministrativa delle Imprese:** questa responsabilità è regolamentata dal Decreto Legislativo 231/2001, al quale la legge 123/2007 ha apportato delle modifiche e aggiornamenti, estendendo la responsabilità anche a reati in materia salute e sicurezza sul lavoro, riguardante la tutela. Nello specifico ha introdotto la possibilità di imputare la responsabilità amministrativa l'impresa per reati di omicidio colposo e lesioni personali gravi o gravissime, commessi in violazione delle norme sulla salute e sicurezza sul lavoro. Questo significa che, se un dipendente subisce un grave infortunio o muore a causa di negligenze<sup>18</sup> nell'adozione delle misure di sicurezza, l'azienda può essere chiamata a rispondere non solo civilmente, ma anche amministrativamente.

---

<sup>17</sup>E' il rapporto che l'utente instaura con un brand o un prodotto.

<sup>18</sup> Dal latino . «trascurare», consiste nella mancanza di impegno, di attenzione, d'interessamento nel compimento dei propri doveri, nell'espletamento delle mansioni affidate.

- **Modelli organizzativi:** le imprese possono evitare la responsabilità se dimostrano di aver adottato e attuato un modello organizzativo idoneo a prevenire i reati della specie verificatasi e a proteggere non solo i lavoratori, ma anche il patrimonio aziendale.

Tale modello deve prevedere un sistema di controllo interno efficace, che includa la nomina di un organismo di vigilanza indipendente con il compito di supervisionare l'adeguatezza e l'efficace applicazione del modello.

Questi modelli si articolano in quattro fasi: *identificazione delle attività a rischio, adozione di procedure e protocolli, sistema di controllo, codice etico e regolamenti interni e sistemi disciplinari*.
- **Sanzioni:** introdotto un sistema sanzionatorio, per incentivare le imprese a prendere sul serio le pratiche di sicurezza sul lavoro. Le sanzioni si applicano esclusivamente in caso di violazione delle norme di sicurezza e sono suddivise in diverse categorie, a seconda della gravità delle infrazioni:

  - 1. Sanzioni Penali:** si applicano in caso di infortuni gravi o mortali e ha esteso la responsabilità penale anche alle persone giuridiche (imprese) per reati specifici come: omicidio colposo (morte sul lavoro a causa di violazioni di sicurezza) e lesioni gravi o gravissime (lesioni causate da violazioni delle norme di sicurezza).
  - 2. Sanzioni Amministrative:** sono di natura pecuniaria in caso di violazioni in materia di sicurezza e includono: le multe (variano in base alla grandezza della azienda e gravità della violazione) e sospensione dell'attività (sospensione temporanea dell'attività lavorativa, fino a quando non vengono adottate le misure correttive necessarie).
  - 3. Sanzioni per mancata adozione dei modelli organizzativi:** sono sanzioni specifiche e includono: interdizione dell'attività lavorativa (in caso di gravi inadempienza, con divieto dell'esercizio dell'attività, fino al ripristino delle condizioni di sicurezza) e aumento delle sanzioni pecuniarie<sup>19</sup> (mancata adozione dei modelli richiesti).

---

<sup>19</sup>Multe o penali in denaro imposte da un'autorità governativa o da un ente regolatore a individui, organizzazioni o aziende per non aver rispettato leggi o regolamenti.

In concreto, si è previsto la possibilità di implementare efficacemente la Legge 123/2007 per garantire un corretto rispetto delle normative istituite. Inoltre, è stato programmato un potente piano di monitoraggio, controllo e ispezioni da parte degli organi competenti, come l'Ispettorato nazionale del Lavoro (INL) e le Aziende Sanitarie Locali (ASL), in risposta ai diversi atti di illeciti. Questi organi hanno il compito di verificare la conformità delle imprese alle norme di sicurezza e di applicare le sanzioni previste in caso di violazioni.

## **2.2 L'IMPATTO DELLA LEGGE 123/2007 SULL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

La legge n. 123 del 2007 è stata fondamentale nell'organizzazione interna delle imprese italiane, costringendole a rivedere le loro politiche aziendali e procedure interne per conformarsi ai nuovi obblighi normativi. Le aziende hanno dovuto adottare modelli organizzativi più strutturati e formalizzati, influenzando profondamente diversi aspetti della loro struttura e gestione:

- **Costi e Risorse:** le aziende hanno dovuto investire risorse aggiuntive per conformarsi ai nuovi obblighi. Questo ha incluso la spesa per la formazione dei dipendenti, l'assunzione di professionisti qualificati e la revisione della documentazione esistente.
- **Cultura della Sicurezza:** la legge ha contribuito a promuovere una maggiore consapevolezza e una cultura della sicurezza all'interno delle organizzazioni. Le aziende hanno iniziato a considerare la sicurezza non solo come un obbligo normativo ma come un elemento centrale della loro operatività quotidiana.
- **Miglioramenti nelle condizioni di lavoro:** grazie alla valutazione dei rischi (DVR) più approfondita e alle misure preventive adottate, si è assistito a una riduzione degli infortuni e delle malattie professionali, migliorando complessivamente le condizioni di lavoro.
- **Sfide e Critiche:** nonostante i benefici, l'implementazione della legge ha comportato sfide per molte aziende, in particolare per le piccole e medie imprese (PMI) che hanno trovato difficile sostenere i costi associati e adeguarsi ai nuovi requisiti.

L'impatto, complessivamente è stato positivo, poiché ha contribuito a migliorare la sicurezza e la salute sul lavoro. I risultati ottenuti dimostrano che, nonostante l'aumento dei costi e delle responsabilità, le misure adottate hanno creato un ambiente lavorativo più sicuro e hanno aumentato la consapevolezza dei rischi tra i lavoratori.

### **2.3 LA LEGGE 123/2007 COME FONDAMENTO PER IL TESTO UNICO**

La Legge n. 123 del 2007 rappresenta un punto di svolta cruciale nella legislazione italiana in materia di sicurezza sul lavoro, stabilendo un quadro normativo organico che ha posto le basi per lo sviluppo successivo di norme più dettagliate e serrate, culminate nel Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro, approvato con il Decreto Legislativo n. 81 del 2008.

La rilevanza della Legge n. 123 risiede nella sua capacità di consolidare e sistematizzare un insieme di principi e disposizioni che fino a quel momento risultavano frammentati, segnando un avanzamento significativo nella protezione e nella prevenzione dei lavoratori, contro gli infortuni sul luogo di lavoro. In primo luogo, la Legge ha introdotto importanti innovazioni, come la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per i reati di omicidio colposo e lesioni personali gravi o gravissime, commessi in violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Questa innovazione non solo ha avuto un impatto significativo sullo sviluppo dei sistemi di gestione delle imprese, ma ha anche incoraggiato le aziende a adottare metodi di organizzazione e controlli più rigorosi e attenti, volti alla sicurezza dei propri dipendenti. Inoltre, ha rafforzato il ruolo degli enti preposti alla vigilanza e al controllo, potenziando i poteri ispettivi e sanzionatori dell'Ispettorato del Lavoro e delle ASL.

Questo ha consentito un'applicazione più efficace delle norme di sicurezza, contribuendo a una maggiore consapevolezza e responsabilità da parte dei datori di lavoro e degli stessi lavoratori. La Legge n. 123 del 2007 ha quindi posto le basi per la creazione di un corpus normativo coerente e integrato, culminato nel Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro. Quest'ultimo ha raccolto e sistematizzato le diverse disposizioni legislative in un unico documento, garantendo maggiore chiarezza e certezza del diritto. Il Testo Unico ha inoltre esteso la protezione a tutte le categorie di lavoratori, includendo anche i settori tradizionalmente meno tutelati, come quello agricolo e delle piccole imprese, in un'ottica di inclusività e universalità della tutela.

In sintesi, la Legge n. 123 del 2007 ha svolto un ruolo fondamentale nel processo di evoluzione normativa in materia di sicurezza sul lavoro in Italia. Essa ha rappresentato il fondamento su cui è stato costruito il Testo Unico, un documento che ha dato forma a un sistema di tutela più robusto e organico, capace di rispondere in modo efficace alle sfide poste dal mondo del lavoro contemporaneo.

Questo processo di consolidamento normativo non solo ha rafforzato le garanzie per la salute e sicurezza dei lavoratori, ma ha anche contribuito a diffondere una cultura della prevenzione, oggi elemento imprescindibile per la sostenibilità e la responsabilità sociale delle imprese.

## **2.4 IL DECRETO MINISTERIALE DEL 13 FEBBRAIO 2014: “PROCEDURE SEMPLIFICATE PER L'ADOZIONE DEI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE”**

Il Decreto Ministeriale del 13 febbraio 2014 rappresenta un passo rilevante nel contesto normativo italiano in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Esso si integra nel quadro del Decreto Legislativo 81/2008, noto come "Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro", e ha mette a disposizione delle piccole e medie imprese (PMI) operazioni semplificate per l'adozione di modelli di organizzazione e gestione (MOG).

Le linee guida stabilite dal decreto sono concepite per supportare le PMI, che spesso dispongono di risorse limitate rispetto alle grandi imprese, nella prevenzione dei reati previsti dall'articolo 25 septies del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, che disciplina la responsabilità amministrativa degli enti, incluse le imprese, in caso di violazione delle norme sulla sicurezza sul lavoro. Al contempo, il decreto mira a ottimizzare la gestione delle risorse, migliorare la trasparenza organizzativa e promuovere una cultura aziendale orientata alla legalità e alla prevenzione, rafforzando la conformità normativa e il senso di responsabilità all'interno delle organizzazioni.

Prima di entrare nel merito delle disposizioni del decreto, è fondamentale comprendere il quadro normativo di riferimento. Il D.Lgs. 231/2001 ha introdotto in Italia la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per una serie di reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio. Tuttavia, l'adozione di un MOG adeguato e la creazione di un Organismo di Vigilanza (OdV) possono esonerare l'azienda dalla responsabilità.

Le principali disposizioni del Decreto Ministeriale del 13 febbraio 2014 possono essere riassunte nei seguenti punti:

- **Semplificazione dei Modelli Organizzativi per le PMI:** una delle disposizioni più significative riguarda la possibilità per le PMI di adottare MOG semplificati.

Il decreto riconosce le specificità delle PMI, che spesso non dispongono delle stesse risorse organizzative e finanziarie delle grandi imprese. Pertanto, viene offerta loro la possibilità di adottare un modello organizzativo proporzionato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Questo consente di ridurre i costi e le complessità gestionali, pur mantenendo l'efficacia del sistema di prevenzione.

- **Adozione di un Codice Etico:** il decreto sottolinea l'importanza dell'adozione di un Codice Etico come parte integrante del MOG. Il Codice Etico è un documento che esprime i valori fondamentali dell'azienda e i principi di comportamento che devono essere seguiti da tutti i dipendenti e collaboratori. Per le PMI, il Codice Etico rappresenta uno strumento essenziale per diffondere una cultura aziendale orientata alla legalità e alla trasparenza.
- **Formazione e informazione del personale:** sono strumenti cruciali per la sicurezza sul lavoro. L'informazione fornisce conoscenze sui rischi e pericoli e le misure di sicurezza, mentre la formazione sviluppa competenze pratiche per operare in sicurezza e impedire l'avvenimento di un danno.

Entrambi sono obbligatori ai sensi del Decreto Legislativo 81/2008 e contribuiscono a creare un ambiente di lavoro sicuro e conforme alle normative vigenti.

Il decreto del 13/02/2014, stabilisce che tutte le figure coinvolte nelle attività aziendali devono essere adeguatamente formate sui contenuti del MOG e sui rischi specifici legati alla loro funzione. Le PMI devono pertanto sviluppare programmi formativi mirati, che possano essere facilmente compresi e applicati dai dipendenti, garantendo così un'efficace diffusione delle regole e dei principi aziendali.

- **Organismo di Vigilanza (OdV):** è essenziale per garantire che i MOG siano effettivamente implementati e funzionino come previsto.

Attraverso il monitoraggio continuo, l'OdV protegge l'azienda da potenziali rischi legali e reputazionali, assicurando il rispetto delle normative e promuovendo una cultura di legalità e responsabilità all'interno dell'organizzazione.

Il decreto prevede che anche nelle PMI debba essere istituito un Organismo di Vigilanza, incaricato di monitorare l'efficacia e l'adeguatezza del MOG.

Tuttavia, per le PMI, il decreto consente una maggiore flessibilità nella composizione dell'OdV, permettendo che tale organo possa essere composto da un numero ridotto di membri, o addirittura coincidere con il titolare o con il consiglio di amministrazione, in caso di microimprese. Questo approccio tiene conto delle esigenze delle PMI, riducendo i costi e semplificando la gestione.

- **Procedure di controllo interno:** questo strumento è considerato un elemento essenziale nella gestione aziendale per evitare problemi e migliorare l'organizzazione del posto lavoro. Queste procedure non solo aiutano a prevenire reati e a garantire il rispetto delle normative, ma contribuiscono anche a migliorare l'efficienza operativa, la trasparenza, e la cultura aziendale.

Il presente decreto, enfatizza l'importanza di adottare procedure di controllo interno efficaci, che siano in grado di prevenire la commissione di reati all'interno dell'azienda. Queste procedure devono essere adeguatamente documentate e aggiornate periodicamente, in modo da riflettere le eventuali modifiche normative e organizzative. Per le PMI, il decreto suggerisce l'adozione di procedure proporzionate alle dimensioni dell'azienda e alla complessità delle attività svolte.

- **Valutazione e aggiornamento dei MOG:** i MOG devono essere considerati documenti "vivi", che evolvono insieme all'azienda e al suo contesto operativo. La valutazione e l'aggiornamento regolare sono essenziali per assicurare che i MOG continuino a essere strumenti efficaci di prevenzione, conformità e gestione del rischio. L'adozione di un processo di monitoraggio continuo e la capacità di rispondere prontamente ai cambiamenti interni ed esterni sono fondamentali per mantenere l'efficacia del modello. Difatti, il decreto impone alle PMI di valutare periodicamente l'efficacia del MOG adottato e di procedere al suo aggiornamento in caso di cambiamenti significativi nelle attività aziendali o nel contesto normativo di riferimento

Questa disposizione è essenziale per garantire che il MOG rimanga un sistema vivo e dinamico, capace di adattarsi alle nuove sfide e di prevenire efficacemente i rischi.

## 2.5 L'IMPATTO DEL DECRETO SULLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Il Decreto Ministeriale del 13 febbraio 2014 ha avuto un impatto positivo sulle PMI italiane, fornendo strumenti e indicazioni che hanno contribuito a migliorare la sicurezza sul lavoro, a ridurre i rischi legali e a promuovere una cultura aziendale orientata alla responsabilità e alla prevenzione. L'effetto complessivo è stato un ambiente lavorativo più sicuro e una maggiore competitività per le PMI che hanno saputo cogliere le opportunità offerte dal decreto.

Ecco i principali effetti del decreto sulle PMI:

- **Miglioramento della Conformità Normativa:** grazie alle disposizioni semplificate, molte PMI sono state in grado di conformarsi più agevolmente alle normative sulla responsabilità amministrativa<sup>20</sup>. Questo ha contribuito a ridurre i rischi di sanzioni e ha favorito una cultura aziendale orientata alla legalità, attraverso una gestione responsabile e trasparente.
- **Maggiore Efficienza Operativa:** l'adozione di modelli organizzativi più strutturati ha portato a un miglioramento nella gestione delle risorse e nei processi decisionali. Le PMI hanno potuto ottimizzare la loro operatività, migliorando la qualità del prodotto/servizio offerto e la loro competitività sul mercato.

Quali sono realmente i punti sui quali un'azienda può migliorare la propria efficienza?

1. **Automazione dei Processi:** implementare software gestionali che automatizzino la raccolta, l'archiviazione e la gestione delle informazioni necessarie per la conformità normativa. Questo riduce l'errore umano e accelera le operazioni.
2. **Ottimizzazione delle Risorse:** allocare risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) in modo più efficace per concentrarsi sulle attività critiche per la conformità, evitando sprechi e sovraccarichi.
3. **Digitalizzazione dei Documenti:** passare dalla gestione cartacea alla gestione digitale dei documenti relativi alla conformità normativa. Questo facilita l'accesso, la condivisione e il controllo delle informazioni.
4. **Formazione Mirata:** fornire una formazione mirata e continua ai dipendenti per assicurarli che comprendano chiaramente i requisiti normativi e come applicarli nelle loro attività quotidiane. Dipendenti ben formati lavorano in modo più efficiente e riducono il rischio di errori.

---

<sup>20</sup>È un tipo di responsabilità patrimoniale prevista dagli ordinamenti giuridici che si pone in capo ad agenti della pubblica amministrazione (dipendenti e funzionari pubblici ma anche altri soggetti che svolgono compiti per la pubblica amministrazione) per un danno alle casse erariali. Le misure sono tendenzialmente di tipo risarcitorio, di tipo sanzionatorio in alcuni casi.

5. **Monitoraggio e Reporting:** utilizzare sistemi di monitoraggio e reporting per tracciare le performance aziendali rispetto agli obblighi normativi. Questo consente all'azienda di identificare rapidamente eventuali inefficienze o problemi di conformità e di intervenire in modo tempestivo.
6. **Collaborazione e Comunicazione:** migliorare la comunicazione interna tra i vari dipartimenti e team per garantire che tutti siano allineati sugli obiettivi di conformità e operino in modo coeso.

Questi punti appena trattati, non solo aiutano a rispettare le normative in modo più semplice e meno costoso, ma possono anche ridurre i tempi di risposta alle richieste normative, diminuire i costi associati alla gestione della conformità, aumentare la competitività aziendale grazie a processi più snelli e performanti e ridurre il rischio di sanzioni e di danni reputazionali.

In sostanza, l'efficienza operativa permette alle PMI di affrontare le sfide normative non come un peso, ma come un'opportunità per migliorare la propria gestione e competitività.

- **Sviluppo di una Cultura Aziendale:** si riferisce alla creazione e alla diffusione di valori, comportamenti e pratiche all'interno dell'azienda che promuovano il rispetto delle normative previste dal decreto e contribuiscano a un ambiente di lavoro etico e conforme. La cultura aziendale è l'insieme delle convinzioni, dei valori e delle norme condivisi che guidano il comportamento dei dipendenti e la gestione dell'azienda.

Gli elementi chiave per una crescita culturale sono:

1. **Leadership e Esempio:** i leader dell'azienda devono dare il buon esempio, dimostrando impegno e adesione ai principi normativi. La leadership deve incoraggiare comportamenti etici e creare un ambiente in cui la conformità è valorizzata.
2. **Valori e Norme Etiche:** definire chiaramente i valori etici e le norme comportamentali che riflettono il rispetto delle normative del decreto. Questi valori devono essere comunicati chiaramente a tutti i dipendenti e integrati nelle pratiche quotidiane.
3. **Formazione e Sensibilizzazione:** offrire programmi di formazione regolari e aggiornati per i dipendenti riguardo alle normative e alle pratiche aziendali corrette. La formazione deve coprire i requisiti del decreto e come applicarli nella pratica.

- 4. Comunicazione Aperta:** creare canali di comunicazione aperti in cui i dipendenti possano sollevare preoccupazioni o segnalare comportamenti non conformi senza timore di ritorsioni. La trasparenza e la comunicazione efficace sono fondamentali per una cultura di conformità.
- 5. Integrazione nella Politica Aziendale:** incorporare i principi di conformità ed etica nelle politiche e nelle procedure aziendali, assicurandosi che siano allineati con i requisiti del decreto e che guidino il comportamento quotidiano.
- 6. Riconoscimento e Incentivi:** premiare e riconoscere i comportamenti che dimostrano una forte adesione ai principi normativi e alle pratiche etiche. Questo può incentivare altri a seguire l'esempio.
- 7. Monitoraggio e Feedback:** implementare meccanismi di monitoraggio e feedback per valutare l'efficacia della cultura aziendale nella promozione della conformità. Utilizzare i risultati per apportare miglioramenti continui.
- 8. Gestione dei Conflitti e delle Non Conformità:** stabilire procedure chiare per la gestione dei conflitti e delle situazioni di non conformità. Assicurarsi che ci siano azioni correttive tempestive e che le lezioni apprese siano integrate nella cultura aziendale

Lo sviluppo di una cultura aziendale orientata alla conformità e all'etica offre numerosi vantaggi come: dipendenti più propensi a rispettare le normative se sono ben integrate nella cultura aziendale, minore rischio di violazioni normative e delle conseguenti sanzioni, una forte cultura di conformità vista positivamente da clienti, partner e autorità e infine una cultura ed etica positiva contribuiscono a un ambiente di lavoro motivante e coinvolgente.

## **2.6 CRITICITA' E SFIDE NELL'IMPLEMENTAZIONE**

Nonostante i benefici derivanti dal decreto, l'implementazione dei modelli organizzativi nelle piccole e medie imprese hanno evidenziato diverse criticità e sfide, che hanno influenzato la sua efficacia; malgrado le buone intenzioni poste alla base del decreto stesso.

Una delle principali difficoltà è stata la complessità burocratica associata all'accesso ai fondi e agli incentivi previsti dal decreto. Le procedure richieste per beneficiare delle misure erano spesso complicate, e molte PMI hanno avuto difficoltà nel comprenderle e seguirle, con conseguenti ritardi o impossibilità di accedere ai fondi. A ciò si è aggiunta una scarsa informazione e comunicazione riguardo alle opportunità offerte dal decreto.

Le misure previste non sempre sono state comunicate in modo efficace, e molte imprese non erano consapevoli delle agevolazioni disponibili o non sapevano come accedervi.

I requisiti imposti dalle banche per la concessione di prestiti rimanevano spesso rigidi, limitando la capacità delle imprese di ottenere i fondi necessari per crescere e innovare. Un'altra criticità è stata la disomogeneità territoriale nell'implementazione del decreto.

Le PMI situate in regioni meno sviluppate hanno riscontrato maggiori difficoltà nell'accesso alle risorse rispetto a quelle situate in aree più ricche e industrializzate, evidenziando una disparità regionale nell'efficacia delle misure. Inoltre, il decreto mirava a stimolare l'innovazione tra le PMI, ma molte aziende, soprattutto le più piccole, hanno trovato difficoltà nell'avviare progetti innovativi a causa di risorse finanziarie limitate, mancanza di competenze tecniche e difficoltà nell'accedere ai fondi pubblici destinati all'innovazione.

La mancanza di un sistema efficace di monitoraggio e valutazione dell'impatto delle misure introdotte ha rappresentato un'ulteriore sfida.

Senza un adeguato monitoraggio, è stato difficile comprendere pienamente l'efficacia del decreto e apportare eventuali correzioni per migliorare l'accesso delle PMI ai benefici previsti. Infine, in alcuni settori, i fondi messi a disposizione dal decreto sono stati considerati insufficienti rispetto alle necessità reali delle PMI, in particolare in contesti ad alta intensità di capitale o ad alta competitività internazionale.

In sintesi, nonostante le buone intenzioni alla base del Decreto Ministeriale del 13 febbraio 2014, le PMI italiane hanno continuato a confrontarsi con sfide strutturali significative che il decreto non è riuscito a mitigare pienamente. Queste criticità hanno limitato l'efficacia complessiva delle misure, lasciando molte PMI in difficoltà nell'accesso alle risorse necessarie per il loro sviluppo e crescita.

## CAPITOLO III

### I SISTEMI DI GESTIONE

#### 3.1 COS'E' LA CERTIFICAZIONE?

La certificazione<sup>21</sup> rappresenta una garanzia fondamentale di conformità rispetto a standard, norme internazionali, specifiche industriali o regole tecniche stabilite.

Questo processo viene svolto da una "terza parte" indipendente e accreditata, il cui compito è verificare e attestare che un determinato oggetto, come un prodotto, un progetto, un processo o un sistema di gestione, soddisfi pienamente i requisiti previsti.

La certificazione si basa su una valutazione di conformità, un'analisi approfondita volta a controllare il rispetto dei requisiti stabiliti dalle norme di riferimento. Durante la valutazione, vengono esaminati diversi aspetti dell'oggetto in questione, che possono includere caratteristiche tecniche, performance, sicurezza e compatibilità con le normative vigenti.

I benefici della certificazione sono molteplici. Per le aziende, essa rappresenta non solo un modo per dimostrare la qualità e l'affidabilità dei propri prodotti o servizi, ma anche uno strumento per migliorare la propria reputazione e la fiducia del mercato. Inoltre, in molti settori, la certificazione è un requisito imprescindibile per accedere a determinate opportunità commerciali o per garantire la conformità legale. In definitiva, la certificazione non è solo un riconoscimento formale, ma un elemento chiave per assicurare che i prodotti, i processi e i sistemi di gestione operino secondo i più alti standard di qualità e sicurezza, contribuendo così alla protezione del consumatore e al miglioramento continuo delle pratiche aziendali. Il processo di certificazione si basa su un presupposto fondamentale: una valutazione indipendente, imparziale e obiettiva condotta da una terza parte competente (accreditata e riconosciuta da Accredia<sup>22</sup>). Questo garantisce che la certificazione sia credibile e affidabile, offrendo un'adeguata sicurezza riguardo alla conformità a specifiche norme o standard.

---

<sup>21</sup> La parola certificazione deriva dalla frase latina "certus facere", letteralmente "rendere sicuro qualcosa".

<sup>22</sup> Accredia è l'Ente Unico nazionale di accreditamento designato dal governo italiano, in applicazione del Regolamento europeo 765/2008, ad attestare la competenza e l'imparzialità degli organismi di certificazione, ispezione, verifica e validazione, e dei laboratori di prova e taratura. Accredia è un'associazione riconosciuta che opera senza scopo di lucro, sotto la vigilanza del Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

Nel contesto della certificazione, l'audit<sup>23</sup> di certificazione è una componente essenziale e rappresenta un processo strutturato e duraturo. L'audit comprende una valutazione completa del sistema di gestione dell'organizzazione e un monitoraggio continuo che si estende su un periodo di tempo prestabilito. Durante l'audit di certificazione, i valutatori esaminano dettagliatamente la conformità dell'organizzazione con le norme specifiche o i set di regole applicabili.

Questo controllo avviene generalmente in sede, presso l'organizzazione cliente (on-site). Tuttavia, in casi particolari, l'audit può essere svolto parzialmente, sostituito o integrato con verifiche a distanza (off-site). Il processo di audit di certificazione si conclude con la redazione di un rapporto di audit, che documenta in modo accurato i risultati ottenuti.

Una volta verificata la conformità dei requisiti stabiliti e confermata dall'organismo di certificazione, questa viene ufficialmente riconosciuta attraverso il rilascio di un certificato. Questo documento, oltre a certificare la conformità, specifica chiaramente lo scopo della certificazione e il periodo di validità, fornendo una garanzia di qualità e affidabilità per l'organizzazione e i suoi stakeholder<sup>24</sup> (Figura 1).



Figura 1: Fattori interni ed esterni ad un'azienda

Fonte: <https://farenumeri.it/stakeholder/>

<sup>23</sup> L'audit (pronunciato àudit alla latina o òdit all'inglese) è una valutazione indipendente volta a ottenere evidenze relativamente ad un determinato oggetto, e valutarle con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri prefissati siano stati soddisfatti o meno.

<sup>24</sup> In economia lo stakeholder (inglese, lett. "portatore di bastone") o portatore di interesse è un soggetto o gruppo coinvolto in un'iniziativa economica, società o altro progetto, e con interessi legati all'esecuzione o dall'andamento dell'iniziativa stessa.

Perché le aziende dovrebbero far certificare il loro sistema di gestione?

Per l'azienda, la certificazione rappresenta un investimento strategico che, nel lungo termine, assicura un significativo miglioramento in termini di efficacia ed efficienza del proprio sistema di gestione. Questo si traduce in una riduzione dell'incidenza di infortuni e malattie professionali, nonché in un miglioramento dei processi e della qualità dei prodotti.

*“Nel 2012, l'Inail ha svolto uno studio per valutare l'efficacia dei sistemi di gestione della sicurezza sul lavoro certificati secondo la norma BS OHSAS 18001:2007. I risultati hanno indicato che le aziende certificate avevano una riduzione significativa degli infortuni, nonostante il campione fosse limitato. Con il tempo, e in considerazione dei cambiamenti nel mondo del lavoro, come la crescente terziarizzazione, l'uso diffuso di internet e smartphone, e la crisi economica, si è reso necessario ripetere lo studio per verificare se questi sistemi di gestione continuano a essere efficaci. Per garantire risultati precisi, è stato utilizzato un approccio controfattuale, che confronta due gruppi di aziende: uno con un livello di sicurezza di base e l'altro con un sistema di gestione certificato. Questo approccio permette di misurare l'efficacia reale dei sistemi certificati, analizzando l'incidenza e la gravità degli infortuni. L'analisi si è focalizzata su due indicatori principali: la frequenza degli infortuni e la gravità degli infortuni. Accredia ha fornito l'elenco delle aziende certificate tra il 2012 e il 2014, e da questo sono state ricavate informazioni dettagliate sugli infortuni e sulle caratteristiche delle aziende, escludendo gli infortuni avvenuti durante il tragitto casa-lavoro-casa. L'obiettivo dello studio era verificare se i sistemi di gestione certificati continuano a contribuire alla riduzione degli infortuni nel contesto lavorativo attuale (Figura 2).”*

Ottenere una certificazione, non si limita a confermare la conformità a una norma, ma offre vantaggi significativi che si riflettono positivamente sulla competitività e sul successo commerciale dell'azienda. Un sistema di gestione certificato, come quello conforme agli standard ISO, dimostra a clienti, concorrenti, fornitori, dipendenti e investitori che l'azienda adotta procedure standard riconosciute a livello internazionale. Questo non solo rafforza la reputazione dell'azienda, ma sottolinea anche il suo impegno nella gestione efficiente e sostenibile delle attività, contribuendo a consolidare la fiducia e la credibilità sul mercato.

Il processo di certificazione, che include l'audit iniziale, il monitoraggio annuale e la ricertificazione periodica, ha un impatto positivo anche sulla cultura organizzativa. Attraverso questo regolare processo, si promuove un forte senso di responsabilità, impegno e motivazione tra i dipendenti, elementi che si traducono in un aumento complessivo delle prestazioni aziendali.

In questo modo, la certificazione non solo attesta la qualità del sistema di gestione, ma diventa un catalizzatore per il miglioramento continuo e il successo a lungo termine dell'azienda.

	Indici di frequenza infortuni			Percentuale di infortuni gravi sul totale degli infortuni definiti		
	Imprese certificate	Imprese NON certificate	Variazione percentuale	Imprese certificate	Imprese NON certificate	Variazione percentuale
Grande Gruppo 0	17,1	18,8	-9,0	3,9	5,1	-23,5
Grande Gruppo 1	23,1	26,2	-11,8	4,0	7,4	-45,9
Grande Gruppo 2	13,1	19,4	-32,5	2,6	5,0	-48,0
Grande Gruppo 3	25,4	28,3	-10,2	8,3	11,2	-25,9
Grande Gruppo 4	16,6	21,1	-21,3	1,8	5,8	-69,0
Grande Gruppo 5	30,1	32,4	-7,1	3,6	9,4	-61,7
Grande Gruppo 6	17,4	23,6	-26,3	1,7	5,6	-69,6
Grande Gruppo 7	17,8	33,1	-46,2	4,8	8,7	-44,8
Grande Gruppo 8	9,6	10,7	-10,3	5,1	7,3	-30,1
Grande Gruppo 9	25,9	31,4	-17,5	2,2	6,7	-67,2
Complesso dei settori	18,1	21,5	-15,8	3,5	5,8	-39,7

Grande gruppo 0 Attività varie svolte da imprese industriali.	Grande gruppo 5 Legno e affini.
Grande gruppo 1 Lavorazioni agricole, allevamenti di animali, pesca e alimenti.	Grande gruppo 6 Metallurgia - Lavori in metallo - Macchine - Mezzi di trasporto - Strumenti e apparecchi.
Grande gruppo 2 Chimica - Materie plastiche e gomma - Carta e poligrafia - Pelli e cuoi.	Grande gruppo 7 Mineraria - Lavorazioni e trasformazione di materiali - Non metalliferi e di rocce - Vetro.
Grande gruppo 3 Costruzioni: edili, idrauliche stradali, di linee di trasporto e di distribuzione, di condotte - Impiantistica.	Grande gruppo 8 Industrie tessili e della confezione.
Grande gruppo 4 Energia elettrica e comunicazioni - Gas e liquidi combustibili - Acqua, freddo e calore - Energia nucleare.	Grande gruppo 9 Trasporti - Carico e scarico - Magazzinaggio.

Figura 2: Confronto tra indici infortunistici delle Imprese certificate vs Imprese non certificate

Fonte: [https://www.accredia.it/app/uploads/2018/03/01\\_2018\\_Osservatorio\\_ACCREDIA\\_Salute\\_si\\_curezza\\_lavoro\\_bz6.pdf](https://www.accredia.it/app/uploads/2018/03/01_2018_Osservatorio_ACCREDIA_Salute_si_curezza_lavoro_bz6.pdf)

### 3.2 QUAL È IL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE?

Il processo di certificazione dei sistemi di gestione è procedura rigorosa e strutturata, progettata per verificare e certificare la conformità del sistema di gestione di un'organizzazione a uno standard specifico, come la norma ISO. Questo il processo è suddiviso in numerose fasi, ciascuna delle quali svolge un ruolo fondamentale nel garantire che il sistema di gestione sia efficace, efficiente e conforme ai requisiti normativi:

1. Per garantire un'implementazione e una certificazione efficiente di un sistema di gestione, la fase di **Preparazione e Pianificazione** è fondamentale. Questo processo inizia con un'analisi approfondita dell'organizzazione. Ciò consente di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento nei processi esistenti. Coinvolgendo i principali stakeholder, si definiscono obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e temporizzati (SMART), che rispecchiano le strategie aziendali.

Successivamente, si sceglie lo standard di riferimento più appropriato, come ISO 9001 per la qualità, ISO 14001 per l'ambiente o ISO 45001 per la sicurezza, e si definisce l'ambito del sistema di gestione, determinando quali processi, parti o sedi aziendali saranno inclusi. Il coinvolgimento del personale è cruciale: vengono organizzate sessioni di formazione per garantire che tutti comprendano i requisiti dello standard, le loro responsabilità e l'importanza del sistema di gestione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, promuovendo una cultura organizzativa basata su qualità ed efficienza.

Parallelamente, viene sviluppata una documentazione accurata che descrive processi, procedure operative e politiche aziendali. Questa documentazione, che include manuali, istruzioni di lavoro e moduli di registrazione, deve essere chiara, accessibile e aggiornata, fungendo da guida per il personale e come base per le attività di monitoraggio e verifica.

L'implementazione dei processi avviene secondo quanto pianificato e documentato, con un monitoraggio attento per identificare e risolvere eventuali difficoltà. Prima della certificazione, un audit interno verifica la conformità del sistema di gestione rispetto allo standard scelto, identificando eventuali non conformità e attuando le necessarie azioni correttive. La direzione esamina poi i risultati dell'audit per assicurarsi che il sistema sia efficace e pronto per la certificazione dell'audit, per assicurarsi che il sistema sia efficace e pronto per la certificazione.

Infine, si pianifica l'audit di certificazione, selezionando un ente certificatore accreditato, programmando le visite e preparando il materiale necessario. La preparazione accurata garantisce che l'organizzazione sia pronta per la verifica esterna, che rappresenta il passo finale verso il riconoscimento formale della conformità del sistema di gestione.

**2. Il processo di certificazione** dei sistemi di gestione si articola in due fasi principali, ciascuna essenziale per garantire la conformità agli standard stabiliti.

- **Audit di Certificazione – Fase 1: Revisione Preliminare:**

La **Fase 1** dell'audit di certificazione è una revisione preliminare condotta da un ente di certificazione accreditato. Durante questa fase, gli auditor esaminano la documentazione del sistema di gestione dell'organizzazione, valutando la preparazione complessiva e la conformità preliminare ai requisiti dello standard. L'obiettivo principale è identificare eventuali lacune o aree di non conformità che potrebbero impedire il progresso verso la certificazione. Questo permette di pianificare efficacemente la fase successiva dell'audit, assicurando che tutte le aree critiche siano adeguatamente preparate e che le risorse siano allocate in modo ottimale.

- **Audit di Certificazione – Fase 2: Verifica Dettagliata**

La **Fase 2** prevede una verifica dettagliata del sistema di gestione, generalmente effettuata on-site. Gli auditor analizzano come l'organizzazione applica i suoi processi e procedure nella pratica quotidiana. Durante questa fase, viene eseguita un'osservazione diretta, vengono condotte interviste con il personale e viene esaminata la documentazione operativa. L'obiettivo è confermare che il sistema di gestione soddisfi effettivamente i requisiti dello standard di certificazione. I risultati ottenuti vengono valutati per determinare la conformità complessiva, e vengono identificati eventuali miglioramenti necessari prima della concessione ufficiale del certificato. Questo processo non solo verifica la qualità e l'affidabilità del sistema di gestione, ma contribuisce anche a migliorare continuamente le pratiche aziendali.

**3. Emissione del Certificato:** se l'audit ha esito positivo, e le eventuali non conformità rilevate sono state risolte, l'ente di certificazione emette il certificato di conformità. Questo documento attesta ufficialmente che il sistema di gestione dell'organizzazione è conforme allo standard di riferimento e ne definisce l'ambito e la validità.

4. **Sorveglianza e Monitoraggio Annuale:** dopo l'emissione del certificato, l'ente di certificazione esegue audit di sorveglianza periodici, di solito annuali, per garantire che il sistema di gestione continui a rispettare i requisiti dello standard e a funzionare efficacemente. Questi audit possono includere controlli documentali e visite in loco, assicurando così un monitoraggio costante delle prestazioni del sistema di gestione.
5. **Ricertificazione:** al termine del periodo di validità del certificato, che di norma è di tre anni, l'organizzazione deve sottoporsi a un audit di ricertificazione. Questo processo, simile all'audit iniziale, ha l'obiettivo di verificare che il sistema di gestione rimanga conforme agli standard e continui a operare correttamente. Se l'audit di ricertificazione ha esito positivo, il certificato viene rinnovato per un nuovo periodo di validità, permettendo così all'organizzazione di mantenere il riconoscimento della conformità e di continuare a beneficiare della certificazione. In sintesi, il processo di certificazione comprende non solo l'emissione iniziale del certificato, ma anche un monitoraggio continuo e una verifica periodica per garantire che gli standard di gestione siano rispettati e mantenuti nel tempo.

### 3.3 LA NORMA ISO 9001 E I SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

L'organizzazione può scegliere di implementare un sistema di gestione della qualità come scelta strategica, perché può migliorare le prestazioni generali e fornire una base solida per intraprendere progetti di crescita a lungo termine. Implementare un sistema di gestione per la qualità conforme alla presente norma internazionale può offrire diversi vantaggi, tra cui:

- a) la capacità di fornire costantemente prodotti e servizi che soddisfino sia i requisiti dei clienti sia quelli legali e regolamentari applicabili;
- b) la possibilità di aumentare la soddisfazione del cliente;
- c) l'abilità di gestire rischi e opportunità in relazione al contesto e agli obiettivi dell'organizzazione;
- d) la possibilità di dimostrare la conformità ai requisiti specificati per il sistema di gestione della qualità;
- e) agevolazioni fiscali per l'impresa che adotta il sistema di gestione;
- f) punteggio in gare d'appalto sia pubbliche che private.

La norma internazionale può essere applicata sia da soggetti interni che esterni all'organizzazione. Tuttavia, non implica necessariamente:

- che tutti i sistemi di gestione per la qualità debbano avere la stessa struttura;
- che la documentazione debba seguire la struttura della norma;
- che l'organizzazione debba adottare la terminologia specifica della norma

I requisiti del sistema di gestione per la qualità stabiliti dalla norma sono complementari ai requisiti relativi ai prodotti e ai servizi offerti. La norma adotta un approccio basato sui processi, che include il ciclo Plan-Do-Check-Act (Figura 3) e il risk-based thinking.

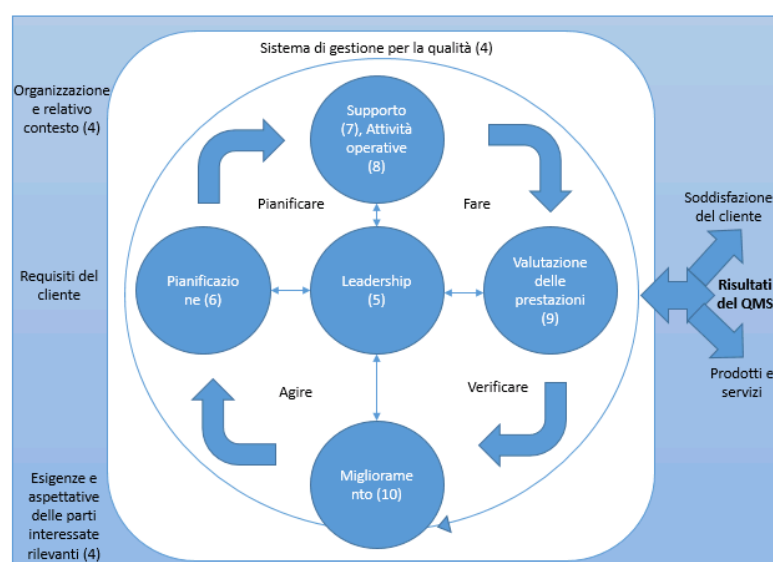


Figura 3: Rappresentazione della struttura della norma nel piano PDCA

Fonte: <https://www.certificazionequalita9001-2015.it/la-rappresentazione-del-ciclo-pdca/>

L'approccio basato sui processi (Figura 4) consente all'organizzazione di pianificare i propri processi e le loro interazioni. Il ciclo PDCA aiuta a garantire che i processi siano gestiti con risorse adeguate e che le opportunità di miglioramento siano identificate e affrontate. Il risk-based thinking, permette di individuare i fattori che potrebbero deviare i processi e il sistema di gestione della qualità dai risultati pianificati, e di mettere in atto misure preventive per ridurre gli effetti negativi e sfruttare le opportunità. Affrontare con costanza i requisiti e rispondere alle future esigenze e aspettative rappresenta una sfida per le organizzazioni, in un ambiente sempre più dinamico e complesso. Per riuscirci, potrebbe essere necessario adottare varie forme di miglioramento, oltre alla correzione e al miglioramento continuo, come cambiamenti radicali, innovazione e riorganizzazione

La norma utilizza diverse forme verbali per indicare vari gradi di obbligo o possibilità:

- "deve" indica un requisito;
- "dovrebbe" indica una raccomandazione;
- "può" indica un permesso;
- "può" indica una possibilità o una capacità.

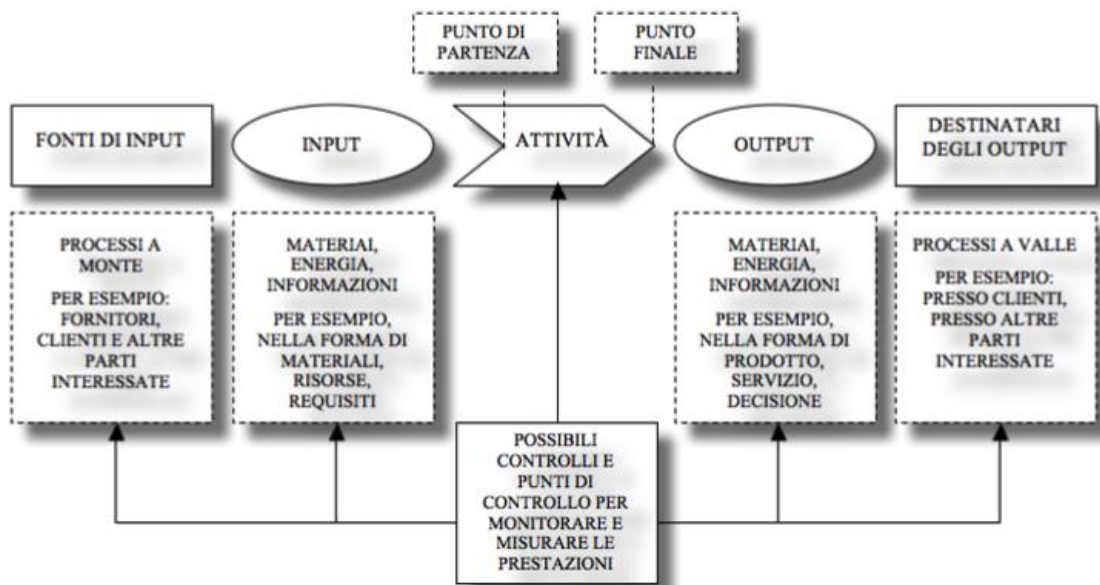


Figura 4: Rappresentazione schematica di ogni singolo processo

Fonte: [https://kairospiacenza.it/wp-content/uploads/2018/07/MQ-Kairos-Rev\\_04b.pdf](https://kairospiacenza.it/wp-content/uploads/2018/07/MQ-Kairos-Rev_04b.pdf)

### **3.4 PRINCIPI PER LA GESTIONE DELLA QUALITA'**

I principi di gestione della qualità descritti nell'ISO 9000 fungono da base per la presente norma internazionale. Questi principi sono presentati con una spiegazione del motivo per cui ciascuno di loro è importante per l'organizzazione, esempi dei vantaggi che possono derivare dalla loro applicazione e consigli su azioni concrete che possono essere fatte per migliorare le prestazioni dell'organizzazione.

I principi di gestione della qualità sono i seguenti

- la focalizzazione sul cliente;
- la leadership;
- la partecipazione attiva delle persone;
- l'approccio per processi;
- il miglioramento;
- il processo decisionale basato sulle evidenze;
- la gestione delle relazioni.

### **3.5 PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE**

L'organizzazione deve considerare i fattori interni ed esterni, nonché le esigenze e le aspettative delle parti interessate quando pianifica il sistema di gestione della qualità, per identificare i rischi e le opportunità per:

- Garantire che il sistema di gestione per la qualità raggiunga i risultati attesi;
- Aumentare gli effetti positivi;
- Prevenire o ridurre gli effetti negativi;
- Perseguire il miglioramento continuo.

L'organizzazione deve pianificare:

- Le azioni necessarie per gestire questi rischi e opportunità;
- Le modalità per:
  1. Integrare e implementare queste azioni nei processi del sistema di gestione per la qualità;
  2. Valutare l'efficacia di tali azioni.

Le azioni intraprese per gestire i rischi e le opportunità devono essere adeguate all'impatto potenziale sulla conformità dei prodotti e dei servizi.

### **3.5.1 OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PIANIFICAZIONE PER IL LORO RAGGIUNGIMENTO**

Il primo passo è definire i focus per le varie funzioni, livelli e procedure necessarie al sistema di gestione della qualità. Quest'ultimi devono:

- essere allineati con la politica per la qualità e misurabili;
- considerare i requisiti applicabili;
- essere rilevanti per la conformità dei prodotti e servizi e per il miglioramento della soddisfazione del cliente;
- essere monitorati regolarmente, comunicati all'interno dell'organizzazione ed essere aggiornati quando necessario.

Per pianificare il raggiungimento degli obiettivi per la qualità, l'organizzazione deve determinare:

- cosa deve essere fatto;
- le risorse necessarie;
- chi sarà responsabile;
- la tempistica per il completamento;

- i criteri per valutare i risultati ottenuti.

### **3.6 QUALI SONO LE RISORSE NECESSARIE AI FINI DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLA NORMA?**

L'impresa valuta le seguenti considerazioni al fine di identificare e fornire le risorse necessarie per la creazione, l'implementazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione della qualità:

- le capacità e i limiti delle risorse interne già disponibili;
- le risorse e i servizi che possono essere ottenuti dai fornitori esterni.

#### **3.6.1 PERSONE**

L'organizzazione deve assicurarsi di avere le persone giuste al posto giusto, per implementare efficacemente il sistema di gestione per la qualità e gestire i suoi processi.

##### **3.6.1.1 COMPETENZA**

L'organizzazione deve valutare ai fini del corretto svolgimento del processo:

- le competenze necessarie delle persone che svolgono attività;
- garantire che il personale abbiano le competenze richieste, ottenute tramite istruzione, formazione o esperienza;
- prendere provvedimenti per acquisire le competenze mancanti e valutare l'efficacia di tali misure; conservare documentazione adeguata che dimostri le competenze delle persone coinvolte.

### **3.6.1.2 CONSAPEVOLEZZA**

L'organizzazione deve assicurare che le persone che lavorano sotto il suo controllo siano consapevoli di:

- della politica e degli obiettivi pertinenti per la qualità;
- il loro contributo all'efficacia del sistema di gestione per la qualità, inclusi i benefici derivanti dal miglioramento delle prestazioni;
- le conseguenze della non conformità ai requisiti del sistema di gestione per la qualità.

### **3.6.2 INFRASTRUTTURA**

Il sistema azienda, deve determinare, fornire e mantenere l'infrastruttura necessaria per il funzionamento dei suoi processi e per garantire la conformità dei prodotti e servizi. Questa infrastruttura può includere:

- Edifici e impianti associati;
- Apparecchiature, come hardware e software;
- Risorse per il trasporto;
- Tecnologie dell'informazione e comunicazione.

### **3.6.3 AMBIENTE DI LAVORO**

L'organizzazione deve determinare, fornire e mantenere un ambiente adeguato per il funzionamento dei suoi processi e per garantire la conformità dei prodotti e servizi. Un ambiente idoneo può comprendere fattori umani e fisici, come:

- Sociale (ad esempio, condizioni non discriminatorie, ambienti tranquilli e privi di conflitti);
- Psicologica (ad esempio, riduzione dello stress, prevenzione del burnout, supporto emotivo);
- Fisica (ad esempio, temperatura, umidità, illuminazione, ventilazione, igiene, rumore).

## **3.7 VALUTAZIONE DEL PROCESSO**

### **3.7.1 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE**

L'azienda deve stabilire, cosa è necessario monitorare e misurare, individuare i metodi da utilizzare per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione, al fine di garantire risultati accurati, calcolare i tempi in cui devono essere effettuati il monitoraggio e la misurazione e infine quando devono essere analizzati e valutati i risultati del monitoraggio e della misurazione.

### **3.7.2 SODDISFAZIONE DEL CLIENTE**

Per valutare il grado di soddisfacimento del cliente rispetto alle loro esigenze e aspettative, l'impresa deve stabilire metodi per raccogliere, monitorare e riesaminare queste informazioni.

### **3.7.3 ANALISI E VALUTAZIONE**

Devono essere analizzati e valutati i dati e le informazioni raccolte da parte dell'azienda, tramite il monitoraggio e la misurazione continue. I risultati di questa analisi devono essere utilizzati per valutare:

- la conformità dei prodotti e servizi;
- il livello di soddisfazione del cliente;
- le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- l'efficacia della pianificazione effettuata e delle azioni intraprese per gestire i rischi e le opportunità;
- le prestazioni dei fornitori esterni;
- la necessità di miglioramenti nel sistema di gestione per la qualità.

#### **3.7.4 AUDIT INTERNO**

L'organizzazione deve effettuare audit interni a intervalli programmati per verificare se il sistema di gestione per la qualità soddisfa i requisiti specifici dell'organizzazione e quelli della norma internazionale applicabile. Per garantire la qualità degli audit interni, l'amministrazione deve seguire alcuni parametri:

- pianificare, stabilire, implementare e mantenere uno o più programmi di audit che definiscano frequenze, metodi, responsabilità, requisiti di pianificazione e reporting, considerando l'importanza dei processi coinvolti, i cambiamenti che influenzano l'organizzazione e i risultati degli audit precedenti;
- stabilire i criteri e l'ambito per ciascun audit;
- selezionare gli auditor e condurre gli audit in modo da garantire l'obiettività e l'imparzialità del processo di audit;
- assicurarsi che i risultati degli audit siano comunicati ai livelli dirigenziali appropriati;
- adottare senza indugi le correzioni e le azioni correttive necessarie;
- conservare la documentazione che dimostri l'attuazione del programma di audit e i risultati ottenuti.

### 3.7.5 IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

A seguito dell'adozione del sistema di gestione, l'azienda deve perseguire un miglioramento continuo dell'idoneità, dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema stesso. Questo processo di miglioramento continuo implica un'attenzione costante all'ottimizzazione e all'evoluzione del sistema per rispondere in modo sempre più efficace alle esigenze e alle aspettative delle parti interessate.

Per conseguire questo miglioramento continuo, l'organizzazione deve prendere in considerazione i risultati dell'analisi e della valutazione dei dati raccolti attraverso il monitoraggio e la misurazione. Inoltre, deve considerare gli output del riesame di direzione<sup>25</sup>, che forniscono una panoramica strategica e una valutazione globale del sistema di gestione per la qualità. In particolare, si deve:

- **Analizzare e Valutare:** utilizzare i dati e le valutazioni, inclusi gli audit interni e le misurazioni delle prestazioni, per identificare le aree di miglioramento;
- **Riesame di Direzione:** considerare i risultati del riesame di direzione per valutare le performance complessive del sistema e identificare opportunità significative di miglioramento.
- **Identificare Esigenze e Opportunità:** Basandosi sull'analisi e sul riesame, determinare le esigenze emergenti e le opportunità di miglioramento, come modifiche ai processi o aggiornamenti delle risorse.
- **Implementare Miglioramenti:** pianificare e integrare azioni di miglioramento nei processi dell'organizzazione, gestendo queste azioni in modo sistematico per ottenere risultati concreti.
- **Monitorare e Riesaminare:** monitorare l'efficacia delle azioni di miglioramento e riesaminare periodicamente il sistema per garantire che soddisfi le esigenze e le aspettative delle parti interessate, adattandosi e migliorando continuamente

In sintesi, il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità richiede un approccio integrato che combina l'analisi costante delle performance, un riesame regolare e l'attuazione di miglioramenti strategici basati su dati concreti e feedback. Questo approccio non solo contribuisce a ottimizzare le operazioni e a migliorare la soddisfazione del cliente, ma supporta anche l'organizzazione nel mantenere un sistema di gestione per la qualità efficace e reattivo alle dinamiche del contesto aziendale.

---

<sup>25</sup> E' quel processo dove si valutano le performance sugli obiettivi e si verifica la coerenza e l'efficacia del sistema di gestione implementato, e, grazie ai dati raccolti durante un determinato periodo, si pianifica l'attuazione di azioni per il miglioramento continuo.

## CAPITOLO IV

### LA NORMA UNI ISO 45001:2018

#### 4.1 IL SISTEMA DI GESTIONE SULLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO SECONDO LA OHSAS 18001

La (BSI)<sup>26</sup> OHSAS 18001 è stata per molti anni il riferimento principale a livello internazionale per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SSL<sup>27</sup>). Lo standard è stato pubblicato per la prima volta nel 1999 e perfezionato nel 2007 per aiutare le aziende a individuare, valutare e controllare i rischi presenti sul posto di lavoro, ridurre la quantità di incidenti e garantire un ambiente di lavoro sicuro. La sua adozione era volontaria, ma permetteva alle aziende di dimostrare il loro impegno verso la tutela della salute dei dipendenti, migliorando anche le performance aziendali.

Il contesto normativo internazionale in materia di SSL, prima dell'introduzione della OHSAS 18001, era frammentato e privo di una struttura standardizzata a livello globale. La necessità di un approccio sistematico ha portato alla nascita della OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), che ha colmato questo vuoto, fornendo un quadro uniforme e universalmente accettato per la gestione della SSL.

La base della OHSAS 18001 era il ciclo di miglioramento continuo Plan-Do-Check-Act (PDCA), che si trova anche in altri standard ISO. Questo metodo ha facilitato l'integrazione di alcuni sistemi di gestione esistenti, come: ISO 9001 per la qualità e ISO 14001 per l'ambiente. La struttura dello standard è stata suddivisa in cinque fasi principali: la politica aziendale su SSL, la pianificazione delle azioni, l'implementazione operativa, il monitoraggio delle prestazioni e la revisione da parte della direzione

- **Politica di SSL:** L'azienda doveva definire una politica chiara e comunicata, che esprimesse l'impegno verso il miglioramento delle condizioni di sicurezza e salute sul lavoro. Tale politica doveva rispettare le leggi vigenti e promuovere il miglioramento continuo.

---

<sup>26</sup> British Standards Institute

<sup>27</sup> Sicurezza sul Luogo di Lavoro

- **Pianificazione:** La fase di pianificazione riguardava l'identificazione e valutazione dei rischi legati alle attività lavorative. Sulla base di tali analisi, venivano stabiliti obiettivi e traguardi specifici e misurabili in termini di SSL.
- **Implementazione e Operatività:** Qui l'organizzazione definiva e implementava le azioni concrete per raggiungere gli obiettivi fissati. Tra le azioni vi erano la formazione dei dipendenti, l'assegnazione delle responsabilità e l'introduzione di procedure di controllo operativo.
- **Monitoraggio e Misurazione:** Le performance del sistema dovevano essere monitorate continuamente attraverso indicatori specifici, audit interni e revisioni. Questo permetteva di rilevare eventuali non conformità o problematiche, consentendo correzioni tempestive.
- **Revisione della Direzione:** La direzione dell'organizzazione doveva riesaminare periodicamente il sistema di gestione della SSL per garantirne l'efficacia e apportare eventuali miglioramenti necessari.

La norma OHSAS 18001 ha portato numerosi vantaggi , tra cui una significativa riduzione degli incidenti e degli infortuni sul lavoro a causa dell'identificazione sistematica dei rischi e delle misure preventive efficaci . Inoltre, ha migliorato la conformità alla legge, ha facilitato il rispetto delle leggi SSL e ha ridotto il rischio di sanzioni legali. I programmi di formazione specifici hanno aumentato la consapevolezza e il coinvolgimento dei dipendenti, creando una cultura aziendale incentrata sulla sicurezza.

Le aziende certificate secondo OHSAS 18001 hanno acquisito una migliore reputazione sul mercato a livello competitivo, dimostrando il loro impegno per la sicurezza dei lavoratori. Il punto fermo e di forza della OHSAS 18001 era la facilità di integrazione con gli standard di gestione come internazionali ISO 9001 e 14001. Questo, ha permesso alle organizzazioni di semplificare i processi interni, riducendo i costi di gestione e aumentato l'efficienza complessiva, esaltando le proprie risorse.

Più avanti, nel 2018, con l'avvento della ISO 45001, la OHSAS 1800 viene sostituita da un nuovo standard internazionale, in materia di SSL.

La struttura di alto livello (HLS), che prevede un approccio comune per tutti i sistemi di gestione, ha permesso alla ISO 45001 di essere completamente compatibile con gli altri standard ISO. Questo nuovo standard migliora l'analisi e la gestione del rischio e pone una maggiore enfasi sulla leadership e sulla partecipazione attiva dei lavoratori. Le organizzazioni che avevano ricevuto la certificazione OHSAS 18001 avevano un periodo di transizione di tre anni per migrare alla ISO 45001, che scade nel marzo 2021.

Per concludere, OHSAS 18001 è stata la punta della barca, per promuovere temi all'ora sconosciuti in chiave sicurezza e la salute sul lavoro in tutto il mondo, fornendo un approccio organizzato e strutturato alla gestione dei rischi. Sebbene la UNI ISO 45001 l'abbia sostituita, la OHSAS 18001, ha giocato un ruolo importante nella crescita dei sistemi di gestione SSL, ponendo le basi per una cultura aziendale più consapevole e orientata al miglioramento continuo. La sua eredità ha messo le basi per standard ancora più efficienti e contemporanei, aumentando la consapevolezza della protezione dei lavoratori.

## **4.2 L'INTRODUZIONE ALLO STANDARD IUNI SO 45001**

La UNI ISO 45001, rilasciata a marzo 2018, è il primo standard internazionale rivolto alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SSL). Questo modello, ha sostituito la precedente OHSAS 18001 per fornire un quadro più moderno e integrato per migliorare la sicurezza dei lavoratori e ridurre i rischi nei luoghi di lavoro. La peculiarità della norma è quella di potersi, completare e arricchire, grazie all'esistenza di altri sistemi di gestione, come la ISO 9001 (gestione della qualità) e la ISO 14001 (gestione ambientale).

La ISO 45001 è stata creata per soddisfare le esigenze di un sistema normativo internazionale più uniforme e rigoroso per affrontare i rischi relativi alla sicurezza delle telecomunicazioni (SSL).

Lo standard è stato sviluppato dall'International Organization for Standardization (ISO), con la partecipazione di esperti da vari settori industriali e paesi, per garantire che potesse essere adottato su scala globale, indipendentemente dalle dimensioni, dal settore di attività o dalla sua localizzazione geografica.

La 45001 non si limita a prescrivere requisiti minimi di conformità normativa, ma adotta un approccio basato sul rischio che consente alle organizzazioni di implementare soluzioni personalizzate per prevenire incidenti e malattie professionali.

La norma promuove una cultura della prevenzione e del miglioramento continuo, supportando le organizzazioni nell'identificazione e gestione proattiva dei pericoli per la salute e sicurezza dei lavoratori. Il seguente sistema come nella precedente norma ISO 9001, adotta un processo iterativo<sup>28</sup> (PDCA) per conseguire il miglioramento continuo.

Qual è lo scopo dell'adozione della seguente norma?

Il sistema di gestione SSL ha come obiettivo principale quello di offrire un quadro di riferimento per gestire rischi e opportunità legati alla SSL.

Gli scopi principali del sistema sono prevenire infortuni e malattie legate al lavoro, oltre a garantire ambienti di lavoro sicuri e salutarì. Per questo motivo, è fondamentale che l'organizzazione adotti misure adeguate per eliminare i pericoli e minimizzare i rischi, utilizzando soluzioni preventive e protettive. Quando un'organizzazione implementa tali misure, essa migliora le proprie performance in materia di SSL.

Un sistema di gestione SSL diventa più efficiente quando si agisce tempestivamente per cogliere opportunità di miglioramento.

L'adozione di un sistema di gestione conforme a questo documento consente a un'organizzazione di ridurre i propri rischi e migliorare le prestazioni nel campo della salute e sicurezza.

---

<sup>28</sup>E' un ciclo di lavoro ripetuto in cui un team crea rapidamente il prototipo di un prodotto e riceve un feedback da parte di clienti e stakeholder.

### 4.3 LA STRUTTURA E I FATTORI DI SUCCESSO DELLA NORMA

L'Annex SL regola la struttura e i componenti della norma UNI ISO 45001, che includono gli stessi elementi e organizzazione delle altre ISO a livello internazionale.

Questa struttura rende più semplice integrare la gestione della salute e della sicurezza con altri sistemi di gestione. I principali elementi di questa struttura comprendono:

- **Contesto dell'organizzazione** : Le organizzazioni devono considerare i fattori interni ed esterni che possono influenzare i risultati del sistema di gestione della SSL, identificando le parti interessate e comprendendo le loro esigenze e aspettative.
- **Leadership e impegno** : Il ruolo della leadership è fondamentale per garantire che la SSL sia integrata nelle strategie aziendali. L'impegno della direzione non si limita alla conformità normativa, ma si estende alla promozione di una cultura della sicurezza a tutti i livelli dell'organizzazione.
- **Pianificazione**: L'organizzazione deve identificare rischi e opportunità, stabilire obiettivi e pianificare le azioni necessarie per raggiungerli. La valutazione dei rischi include l'analisi dei pericoli legati a tutte le attività lavorative, nonché ai cambiamenti, inclusi quelli tecnologici e organizzativi.
- **Supporto**: La norma enfatizza l'importanza delle risorse adeguate, delle competenze e della consapevolezza dei lavoratori in merito alla SSL. La comunicazione efficace è fondamentale per il coinvolgimento di tutto il personale.
- **Operatività**: L'organizzazione deve pianificare e controllare le attività operative, assicurandosi che siano gestite in modo sicuro. Ciò include la gestione dei fornitori e dei subappaltatori, garantendo che anche essi rispettino gli standard di sicurezza.
- **Valutazione delle prestazioni**: Monitorare e misurare la performance in SSL è cruciale per individuare eventuali aree di miglioramento. Gli audit interni e le revisioni della direzione sono strumenti chiave per verificare la conformità e l'efficacia del sistema di gestione.
- **Miglioramento continuo** : La norma pone un forte accento sulla necessità di migliorare continuamente il sistema di gestione della SSL, attraverso la prevenzione degli incidenti, la riduzione dei rischi e l'implementazione di azioni correttive.

#### **4.4 LA TRANSIZIONE E LE PRINCIPALI DIFFERENZE TRA ISO 45001 E OHSAS 18001**

Il passaggio radicale dall'OHSAS all'ISO rappresenta un grande progresso e una grande opportunità dell'adozione di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro più all'avanguardia. Questo cambiamento normativo introduce una serie di miglioramenti significativi nella gestione dei rischi e nella promozione della sicurezza, al fine di ridurre situazioni di pericolo, che potessero generare infortuni e malattie professionali.

Con l'introduzione della nuova normativa, le organizzazioni che erano già certificate secondo OHSAS 18001 sono state tenute ad aggiornare i loro standard organizzativi, entro tre anni dalla pubblicazione della norma, che è iniziata a marzo 2018. Il termine per la transizione è stato quindi fissato a marzo 2021.

Questo periodo di transizione ha fornito alle aziende il tempo necessario per adeguare i loro sistemi di gestione alle nuove disposizioni normative. La transizione alla ISO 45001 non ha comportato solo una semplice modifica documentale, anzi ha richiesto un'analisi e una revisione approfondita del sistema di gestione esistente per allinearli ai nuovi requisiti.

Questo processo ha avuto diverse implicazioni:

- **Rivalutazione e Aggiornamento dei Processi di Gestione:** le imprese, sono state costrette a rivedere e riorganizzare i propri sistemi di SSL, per soddisfare i requisiti della 45001, tramite una la revisione accurata e inedita delle procedure esistenti.. La norma richiede una gestione più proattiva dei rischi e un approccio sistematico nella prevenzione degli infortuni e delle malattie.
- **Formazione e Sensibilizzazione del Personale:** È stata necessaria una formazione approfondita per il personale e i manager, affinché potessero comprendere e implementare correttamente i nuovi requisiti della norma. La formazione ha incluso aspetti quali la gestione dei rischi, il coinvolgimento dei lavoratori e la promozione di una cultura della sicurezza più inclusiva e collaborativa.
- **Implementazione di Nuove Pratiche e Procedure:** La ISO 45001 ha introdotto requisiti specifici per una gestione più integrata della salute e sicurezza sul lavoro. Le aziende hanno dovuto implementare pratiche più orientate al rischio, migliorare i meccanismi di consultazione e coinvolgimento dei lavoratori e assicurarsi che tutti i livelli dell'organizzazione partecipassero attivamente alla gestione della sicurezza.

- **Revisione delle Politiche di Leadership:** La norma ha enfatizzato il ruolo della leadership nella gestione della sicurezza. I dirigenti sono stati chiamati a dimostrare un impegno visibile e attivo nella promozione della salute e sicurezza sul lavoro.

Questo ha comportato una revisione delle politiche aziendali e la definizione di obiettivi più ambiziosi e allineati ai requisiti della ISO 45001.

Se i punti sopra elencati vengono rispettati e applicati con responsabilità, non solo si osserverà un miglioramento dei processi di gestione, ma si favorirà anche lo sviluppo di una cultura della sicurezza più proattiva e partecipativa. Questo cambiamento dimostra un crescente impegno verso la creazione di ambienti di lavoro più sicuri e salutaris, mirati a ridurre significativamente i rischi e a migliorare il benessere dei lavoratori.

Quali sono le differenze introdotte dalla 45001?

Essendo stata la OHSAS 18001 il punto di riferimento per molto tempo, vi sono tuttavia significative differenze tra i due standard, che rendono l'ISO 45001 più allineata con le attuali esigenze globali in materia di SSL:

- **Approccio basato sul rischio:** ISO 45001 adotta un metodologia proattiva, basata sull'analisi rischio, mentre OHSAS 18001 era prevalentemente focalizzata sul controllo dei pericoli già esistenti. ISO 45001 invita le organizzazioni a identificare non solo i rischi, ma anche le opportunità per migliorare la salute e sicurezza dei lavoratori.
- **Maggiore enfasi sul contesto dell'organizzazione:** ISO 45001 richiede un'analisi approfondita dei fattori esterni ed interni che influenzano la SSL. Questo approccio amplia la visione della gestione dei rischi, includendo aspetti economici, sociali, legali e culturali
- **Coinvolgimento attivo della leadership:** Mentre OHSAS 18001 richiedeva il supporto della direzione, ISO 45001 richiede un coinvolgimento diretto e attivo della leadership. La norma sottolinea la responsabilità dei leader nel promuovere una cultura della sicurezza e nel guidare l'organizzazione verso l'obiettivo di un ambiente di lavoro sicuro.
- **Partecipazione dei lavoratori:** ISO 45001 pone una forte enfasi sul coinvolgimento dei lavoratori in tutte le fasi del sistema di gestione SSL. La partecipazione attiva e consultiva è considerata un elemento chiave per il successo del sistema di gestione.

Mettendo a confronto le due norme, emerge chiaramente che la ISO 45001 non solo fornisce una struttura più integrata e compatibile con altri sistemi di gestione, ma adotta anche un approccio più proattivo e partecipativo nella gestione dei rischi e nella sicurezza sul lavoro.

Di conseguenza, l'acquisizione di quest'ultimo è un segno di crescente consapevolezza e impegno da parte delle organizzazioni per creare ambienti di lavoro più sicuri e salutarì.

#### **4.5 BENEFICI DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLA ISO**

La norma ha portato numerosi vantaggi che vanno ben oltre il semplice adeguamento normativo; uno su tutti il miglioramento delle condizioni di lavoro e la cultura della sicurezza nelle organizzazioni.

##### **1. Miglioramento della Sicurezza e Salute dei Lavoratori**

Uno dei benefici principali dell'adozione della ISO 45001 è la significativa riduzione degli infortuni e delle malattie professionali. La norma promuove un approccio basato sulla prevenzione e sulla gestione proattiva dei rischi, permettendo alle aziende di identificare e mitigare i pericoli prima che causino danni. Questo porta a un ambiente di lavoro più sicuro e a una diminuzione dei casi di incidenti e malattie.

##### **2. Compliance Normativa e Riduzione dei Costi**

La ISO 45001 aiuta le organizzazioni a garantire la conformità alle normative e leggi locali in materia di salute e sicurezza. Un sistema di gestione efficace riduce il rischio di sanzioni legali e multe, contribuendo così alla riduzione dei costi associati alle non conformità. Inoltre, un ambiente di lavoro più sicuro riduce i costi legati agli infortuni, inclusi quelli medici e assicurativi.

##### **3. Miglioramento della Cultura della Sicurezza**

Implementare la ISO 45001 favorisce lo sviluppo di una cultura della sicurezza più robusta e partecipativa. La norma incoraggia il coinvolgimento attivo di tutti i livelli dell'organizzazione, dai dirigenti ai lavoratori. Questo approccio collaborativo non solo migliora la consapevolezza e l'adesione alle pratiche di sicurezza, ma promuove anche un comportamento più proattivo e responsabile da parte di tutti.

##### **4. Aumento della Produttività e Morale dei Lavoratori**

Un ambiente di lavoro sicuro e salutare aumenta non solo la produttività, ma anche il gradimento e la soddisfazione dei dipendenti, in quanto si sentono più motivati e soddisfatti nello svolgimento del lavoro. La riduzione degli infortuni e delle malattie professionali abbassa anche l'assenteismo, creando un ambiente di lavoro più stabile e produttivo.

## **5. Integrazione con Altri Sistemi di Gestione**

Come già precedentemente detto, la 45001 ha la possibilità di essere compatibile con molte norme internazionali. Questo facilita l'integrazione dei sistemi di gestione, semplificando la loro amministrazione e migliorando l'efficienza operativa complessiva. Le aziende possono così ottenere una visione più coerente e sinergica delle loro pratiche di gestione.

## **6. Miglioramento della Reputazione Aziendale**

Adottare e certificare un sistema di gestione della salute e sicurezza secondo la ISO 45001 dimostra un forte impegno verso il benessere dei dipendenti e il rispetto delle migliori pratiche internazionali. Questo miglioramento della reputazione aziendale può aumentare la fiducia di clienti, partner commerciali e della comunità, rafforzando l'immagine dell'azienda come responsabile e attenta alla sicurezza.

## **7. Gestione dei Rischi e delle Opportunità**

La ISO 45001 incoraggia un approccio basato sulla gestione dei rischi e delle opportunità. Questo aiuta le aziende a identificare e affrontare le potenziali problematiche prima che diventino critiche, permettendo di ridurre i rischi associati alla salute e sicurezza e di cogliere opportunità per migliorare continuamente le proprie pratiche e processi.

In sintesi, implementare ISO 45001 non è soltanto una scelta strategica per migliorare la performance aziendale, ma un vero e proprio impegno etico verso i lavoratori, garantendo loro.

#### **4.6 LA CONNESSIONE TRA IL D.LGS. 231/2001, L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008 E LA UNI ISO 45001: UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DELLA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA**

Le organizzazioni devono affrontare un quadro normativo sempre più complesso, a causa della crescente attenzione alla salute e sicurezza sul lavoro (SSL). Il Decreto Legislativo 231/2001 cita la responsabilità amministrativa degli enti per alcuni reati commessi da dipendenti e dirigenti, l'articolo 30 del Decreto Legislativo 81/2008, che definisce i requisiti per i modelli di organizzazione e gestione della sicurezza, e la ISO 45001, standard internazionale sui sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, sono tra questi. Questi strumenti collimano tra di loro e se utilizzati insieme, possono aiutare l'azienda salvaguardare i propri dipendenti, riducendo i rischi .

Questa relazione tra il DLgs. 231/2001, l'articolo 30 del DLgs. 81/2008 e ISO 45001 mostra come un approccio integrato può aiutare a gestire la sicurezza sul lavoro e la responsabilità organizzativa nel modo più efficace

#### **4.7 IL D.LGS 231/01 E LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI**

Il sistema giuridico italiano è stato profondamente segnato dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, che ha introdotto la responsabilità amministrativa degli enti per reati commessi da dirigenti e dipendenti. Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 231/2001, le aziende possono essere sanzionate penalmente per reati commessi "nell'interesse o a vantaggio" dell'organizzazione. Prima di questo decreto, le sole persone erano penalmente responsabili.

Un ambito di particolare rilevanza è quello della sicurezza sul lavoro, dove l'art. 25-septies prevede la responsabilità per reati come l'omicidio colposo o le lesioni personali colpose gravi o gravissime commessi in violazione delle norme di sicurezza. In caso di incidenti gravi, le imprese sono soggette a sanzioni severe pecuniarie e interdittive o la sospensione dell'attività o il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione.

Tuttavia, il decreto offre un'importante esimente: l'ente può evitare la responsabilità dimostrando di aver adottato e attuato efficacemente un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire tali reati. Strumenti come il D.Lgs. 81/2008 e la ISO 45001 sono fondamentali per strutturare un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro conforme ai requisiti del D.Lgs. 231/2001.

Il decreto si applica a tutte le persone giuridiche, società e associazioni, con l'esclusione dello Stato e degli enti pubblici territoriali. I reati rilevanti includono quelli contro la pubblica amministrazione, i reati societari, la sicurezza sul lavoro, i reati ambientali, informatici, di riciclaggio, terrorismo e corruzione tra privati.

L'ente può essere considerato responsabile per reati commessi da soggetti apicali o da soggetti sottoposti alla direzione altrui, ma può evitare la responsabilità dimostrando di aver adottato un modello organizzativo efficace e nominato un Organismo di Vigilanza (OdV) per monitorare l'applicazione del modello stesso

Le sanzioni previste includono:

- **Sanzioni pecuniarie** proporzionate alla gravità del reato e alla capacità economica dell'ente;
- **Sanzioni interdittive**, come la sospensione delle autorizzazioni o il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione;
- **Confisca** dei beni derivanti dal reato;
- **Pubblicazione della sentenza.**

L'adozione di un modello organizzativo non è obbligatoria, ma rappresenta una protezione strategica per le imprese, consentendo di prevenire reati e di evitare sanzioni. Questo modello deve identificare le aree di rischio, prevedere protocolli preventivi e includere un sistema disciplinare per punire eventuali violazioni.

Di conseguenza, il Decreto Legislativo 231/2001 è uno strumento vitale per promuovere la legalità e la trasparenza aziendale. L'adozione di modelli organizzativi appropriati migliora l'efficienza e il controllo dei processi aziendali e rafforza la reputazione dell'azienda nel mercato, dimostrando un impegno concreto per l'integrità e la prevenzione dei comportamenti illeciti.

#### **4.8 L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008: I REQUISITI PER I MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE**

L'articolo 30 del Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro) disciplina i modelli di organizzazione e gestione (MOG) che le aziende possono adottare per garantire il rispetto delle norme di salute e sicurezza sul lavoro.

Poiché questi modelli consentono alle imprese di dimostrare di aver adempiuto alle proprie responsabilità in materia di sicurezza, riducendo il rischio di sanzioni e, in alcuni casi, esonerando l'azienda dalla responsabilità amministrativa prevista dal Decreto Legislativo 231/2001, l'adozione di tali modelli non sono obbligatori.

Secondo l'art. 30, il modello di organizzazione e gestione deve assicurare un sistema aziendale efficace, in grado di garantire il pieno rispetto di tutti gli obblighi legali correlati:

- Al rispetto degli standard tecnici e strutturali di sicurezza imposti dalla legge;
- Alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione;
- Alle attività di organizzazione delle emergenze, come il primo soccorso, la lotta antincendio e l'evacuazione;
- Alle attività di sorveglianza sanitaria e all'organizzazione della formazione e informazione dei lavoratori;
- Alla gestione dei controlli periodici delle attrezzature, degli impianti e dei dispositivi di protezione individuale (DPI);
- Alla creazione di un sistema disciplinare per sanzionare le violazioni delle misure di sicurezza.

##### **4.8.1 INTEGRAZIONE CON IL D.LGS. 231/2001**

L'art. 30 prevede che l'adozione e l'efficace attuazione di un modello conforme ai criteri indicati, integrato con i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, possa esonerare l'azienda dalla responsabilità amministrativa per i reati previsti dal D.Lgs. 231/2001, come gli omicidi colposi e le lesioni personali colpose gravi o gravissime derivanti dalla violazione delle norme sulla sicurezza.

#### **4.8.2 CERTIFICAZIONI E SISTEMI DI GESTIONE**

L'articolo afferma che se i modelli organizzativi e di gestione sono adottati in base a sistemi di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro certificati, come la BS OHSAS 18001 o la più recente UNI ISO 45001, che sono standard internazionali riconosciuti per la gestione della sicurezza sul lavoro.

È fondamentale implementare un sistema di controllo e monitoraggio continuo per garantire che il modello funzioni correttamente. Il sistema dovrebbe includere l'obbligo di aggiornare il modello quando ci sono cambiamenti nelle leggi, nelle tecnologie e nell'organizzazione. Inoltre, il modello deve essere sotto la supervisione di un organismo di controllo interno, il quale ha il compito di garantire che il modello sia applicato correttamente e sia adeguato nel tempo. Tuttavia, per mantenere tale conformità e garantirne l'efficacia, è cruciale che il modello venga costantemente monitorato, aggiornato e supervisionato.

#### **4.9 SINERGIA TRA IL D.LGS. 231/2001, L'ART. 30 DEL D.LGS. 81/2008 E LA UNI ISO 45001: UN MODELLO INTEGRATO**

La vera forza di questi strumenti si manifesta quando vengono utilizzati in sinergia.

Infatti, mentre il D.Lgs. 231/2001 richiede alle aziende di adottare modelli organizzativi per evitare la responsabilità amministrativa, l'Art. 30 del D.Lgs. 81/2008 definisce i requisiti specifici per i modelli di gestione della sicurezza sul lavoro. Al contempo, la ISO 45001 offre un sistema internazionale riconosciuto per una gestione efficace della sicurezza.

L'integrazione di questi strumenti non solo garantisce il rispetto delle normative e degli standard internazionali, ma promuove anche una cultura aziendale orientata alla sicurezza e al miglioramento continuo. Le aziende che implementano efficacemente questo sistema possono migliorare la loro efficienza operativa, ridurre il rischio di sanzioni e responsabilità penali, e creare un ambiente di lavoro più sicuro e produttivo.

## **CAPITOLO V**

### **L'IMPLEMENTAZIONE DI UN MODELLO DI GESTIONE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA PREVENZIONE NEL SISTEMA AZIENDA. CASO STUDIO**

#### **5.1 COS'È UN MODELLO O SISTEMA DI GESTIONE, A COSA SERVE E PERCHÉ È IMPORTANTE CERTIFICARSI**

L'obiettivo del caso studio che presenterò, è quello di esaminare in dettaglio il processo di adozione della norma UNI ISO 45001 per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro all'interno di un'impresa. L'analisi, approfondirà come l'impresa ha implementato la norma, le sfide affrontate, le soluzioni adottate e i risultati raggiunti. Questa valutazione intende offrire una panoramica completa delle fasi necessarie per integrare efficacemente il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, suddividendo il processo nelle seguenti fasi: Pre-Adozione (analisi delle esigenze), Adozione (implementazione, monitoraggio e controllo) e Post-Adozione (audit, verifiche e miglioramento continuo).

Il focus si concentrerà sui numerosi vantaggi che derivano dall'adozione di tale sistema, tra cui miglioramenti nella sicurezza sul lavoro, una riduzione degli incidenti e delle malattie professionali e un miglioramento della cultura della sicurezza all'interno dell'azienda. Prima di entrare nei dettagli delle fasi di adozione, è utile fare un passo indietro e chiarire cosa si intende per modello di gestione, il suo scopo e l'importanza della certificazione.

Un modello o sistema di organizzazione e gestione è una struttura concettuale e metodologica che guida un'organizzazione nella pianificazione, organizzazione, direzione e controllo delle sue attività e risorse al fine di raggiungere obiettivi specifici strategici e operativi.

Questo modello funge da schema di riferimento che fornisce principi e linee guida per gestire i processi aziendali in modo coerente e sistematico, facilitando la presa di decisioni e migliorando l'efficacia e l'efficienza delle operazioni quotidiane.

Il modello o sistema di organizzazione e gestione comprende due componenti principali:

- **Concettuale:** Offre un quadro teorico che descrive come l'organizzazione dovrebbe essere strutturata e gestita. Include la definizione di ruoli, responsabilità e relazioni tra le diverse parti dell'organizzazione.
- **Metodologico:** Include pratiche, processi e procedure specifiche per gestire le attività aziendali quotidiane e le strategie a lungo termine. Questo approccio metodologico guida la pianificazione delle risorse, la definizione delle procedure operative e la gestione delle risorse umane e materiali.

Per un'azienda, ottenere una certificazione rappresenta un investimento strategico che, nel lungo termine, garantisce un notevole miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di gestione. Questo porta a una riduzione degli incidenti e delle malattie professionali, oltre a un potenziamento dei processi e della qualità dei prodotti.

La certificazione non si limita a dimostrare la conformità a una norma, ma apporta benefici rilevanti che migliorano la competitività e il successo commerciale dell'azienda.

Un sistema di gestione certificato, conforme agli standard UNI ISO, evidenzia a clienti, concorrenti, fornitori, dipendenti e investitori che l'azienda segue procedure riconosciute a livello globale. Questo non solo rafforza la reputazione dell'azienda, ma sottolinea anche il suo impegno per una gestione efficiente e sostenibile delle attività, contribuendo così a rafforzare la fiducia e la credibilità sul mercato.

## **5.2 L'ADOZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE SALUTE E SICUREZZA**

Il Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL) secondo la 45001 è uno standard internazionale che ha lo scopo di migliorare la sicurezza e la salute dei lavoratori, prevenire le malattie e gli infortuni sul lavoro e creare luoghi di lavoro più sicuri e salubri.

La norma garantisce che le organizzazioni adottino pratiche efficaci e sostenibili, fornendo un quadro strutturato e sistematico per gestire i rischi e le opportunità legati alla salute e alla sicurezza sul lavoro.

Il successo e l'efficacia nel favorire il raggiungimento degli obiettivi prefissati dipendono da diversi fattori chiave: la leadership e l'impegno della direzione, responsabile dei risultati; una comunicazione interna ed esterna efficace; la consultazione e il coinvolgimento attivo dei lavoratori e dei loro rappresentanti; il monitoraggio costante, la valutazione e il miglioramento continuo delle prestazioni del sistema di gestione; la disponibilità di risorse adeguate (economiche, strumentali e umane). Infine, il successo è influenzato dal contesto organizzativo, dal campo di applicazione del sistema SSL e dalla natura delle attività e dei rischi dell'organizzazione.

## **5.3 PERCORSO METODOLOGICO E I FATTORI DI SUCCESSO**

### **5.3.1 PROGETTAZIONE**

Il processo di creazione e implementazione di un sistema di gestione, conforme alle specifiche della norma internazionale UNI ISO 45001 è definito come progettazione. Questa regola crea un ambiente di lavoro migliore e riduce il rischio di incidenti e malattie professionali. La progettazione di un sistema conforme a ISO 45001 comprende diversi passaggi chiave:

#### **5.3.1.1 LEADERSHIP**

Si evidenzia l'importanza centrale della direzione aziendale nel contesto della gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SSL). È essenziale riconoscere le diverse figure aziendali (Figura 5) coinvolte, specificando le loro *funzioni, ruoli e responsabilità*. Queste persone sono chiamate a guidare e supportare attivamente il sistema SSL, contribuendo così a garantire un ambiente lavorativo sicuro e sano per tutti. La leadership deve garantire che il sistema SSL sia efficace, promuovendo una cultura della sicurezza, fornendo risorse adeguate e assicurando il rispetto delle normative. La direzione deve dimostrare un forte impegno nella promozione della salute e sicurezza, definendo una politica chiara e fornendo le risorse necessarie. La leadership implica anche la creazione di una cultura aziendale che favorisca la sicurezza, promuovendo un approccio proattivo nella gestione dei rischi e incoraggiando il coinvolgimento di tutto il personale. La partecipazione dei lavoratori è anche fondamentale per il successo del sistema stesso, infatti la norma richiede ai lavoratori di partecipare attivamente alle decisioni riguardanti la salute e la sicurezza, individuare pericoli, valutare i rischi e contribuire al miglioramento continuo delle condizioni di lavoro. Questo coinvolgimento diretto non solo accresce la consapevolezza e il senso di responsabilità dei lavoratori, ma migliora anche l'efficacia complessiva del sistema. Grazie a un'ottima direzione e la partecipazione attiva dei lavoratori si tende a creare un sistema di gestione SSL efficiente, che punta a ridurre i rischi, promuovere un ambiente di lavoro sicuro e favorire una cultura aziendale orientata alla prevenzione e alla sicurezza.

## CHECK LIST SISTEMA DI GESTIONE 45001

Azienda:

Rev. :

Effettuato:

<b>PUNTO DELLA NORMA 45001</b>	<b>DIARIO DI VALUTAZIONE</b>	<b>ESITO</b>
<b>5</b>	<p style="text-align: center;"><b>LEADERSHIP E IMPEGNO</b> <b>RUOLI, FUNZIONI E RESPONSABILITÀ E NELL'ORGANIZZAZIONE</b></p> <p>Preso visione del Organigramma aziendale e della sicurezza che riporta le description delle diverse figure aziendali.</p> <p>A campione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Individuazione MC</li><li>• Individuazione RSPP</li><li>• Individuazione del Datore di Lavoro</li><li>• Individuazione RLS</li><li>• Individuazione Squadra di Emergenza (Primo Soccorso e Antincendio)</li><li>• Individuazione Preposto/i</li><li>• Individuazione Maestranze</li></ul>	

Figura 5: Check List -Organigramma aziendale

### 5.3.1.2 CONTESTO AZIENDALE

Il contesto aziendale, secondo la norma UNI ISO 45001, rappresenta un aspetto cruciale per comprendere pienamente i fattori interni ed esterni (stakeholder), che possono influenzare la capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi in materia di salute e sicurezza sul lavoro. L'analisi di questi fattori consente di identificare le dinamiche che possono incidere sulle prestazioni dell'azienda, favorendo una gestione più consapevole e mirata dei rischi e delle opportunità legate alla sicurezza e al benessere dei lavoratori.

#### 1. *Fattori interni*

I fattori interni si riferiscono a tutti gli aspetti che derivano dall'interno dell'organizzazione stessa e che hanno un impatto diretto o indiretto sulla salute e sicurezza dei lavoratori. Capire bene questi fattori è cruciale per costruire un sistema di gestione della sicurezza efficace e adattato alla specifica realtà aziendale.

- **Struttura organizzativa:** Questo aspetto riguarda il modo in cui l'azienda è strutturata, le sue gerarchie e la distribuzione dei ruoli e responsabilità. Ogni azienda ha una propria conformazione, che può includere: dipartimenti diversi, catena di comando formale o informale, e modalità operative che incidono sulla salute e sicurezza. L'efficacia del sistema di sicurezza dipende molto dalla chiarezza nella definizione delle responsabilità a tutti i livelli. Un'organizzazione con una struttura ben definita facilita una gestione più fluida e responsabile della sicurezza.
- **Cultura aziendale:** La cultura aziendale rappresenta l'insieme di valori, atteggiamenti e comportamenti condivisi da tutto il personale, inclusa la direzione, nei confronti della sicurezza sul lavoro. Una cultura aziendale proattiva e attenta alla sicurezza favorisce la collaborazione e l'impegno da parte dei dipendenti nel rispettare e promuovere le misure di sicurezza. In un ambiente dove la sicurezza è parte integrante dei valori aziendali, i lavoratori si sentono più coinvolti e attenti nel prevenire incidenti e ridurre i rischi.

- **Capacità tecniche e competenze:** La sicurezza sul lavoro dipende dalle competenze e conoscenze del personale a tutti i livelli. È essenziale valutare se i dipendenti e i dirigenti possiedono le competenze tecniche necessarie per identificare e gestire i rischi in maniera efficace. Questo include la formazione continua, l'aggiornamento professionale e l'acquisizione di certificazioni specifiche. Un sistema di gestione ben strutturato prevede percorsi di formazione costanti e adeguati per garantire che il personale sia sempre preparato a rispondere alle situazioni di rischio.
- **Risorse:** Un altro fattore cruciale è la disponibilità di risorse sufficienti, sia finanziarie che materiali e umane. Le risorse economiche permettono di investire in tecnologie avanzate, in formazione del personale e nell'implementazione di misure preventive. Risorse materiali, come strumenti di protezione e infrastrutture adeguate, sono necessarie per garantire un ambiente di lavoro sicuro. Infine, le risorse umane rappresentano il cuore del sistema: avere un numero sufficiente di personale qualificato e con ruoli chiari è fondamentale per il successo di ogni programma di sicurezza.
- **Processi aziendali:** Ogni organizzazione ha dei processi operativi specifici che possono incidere sulla salute e sicurezza. È necessario analizzare come vengono condotte le attività, se esistono procedure operative standard o protocolli di emergenza, e quali sono le pratiche che potrebbero comportare rischi particolari. L'efficacia dei processi aziendali legati alla sicurezza dipende dalla loro definizione, implementazione e costante monitoraggio. Ad esempio, un'azienda manifatturiera dovrà prestare particolare attenzione alle modalità di utilizzo dei macchinari, mentre un'azienda di servizi potrebbe dover focalizzarsi su protocolli legati alla sicurezza informatica e ambienti di lavoro ergonomici.

## 2. *Fattori esterni*

I fattori esterni comprendono tutte le variabili che agiscono fuori dall'azienda, ma che possono comunque influenzarne la capacità di mantenere elevati standard di salute e sicurezza.

Questi fattori sono altrettanto importanti, poiché l'organizzazione non opera in vuoto, ma è costantemente influenzata da leggi, regolamenti, tecnologie e tendenze sociali.

- **Normative e leggi:** Uno degli aspetti più rilevanti dei fattori esterni è rappresentato dalle normative nazionali e locali che regolano la salute e sicurezza sul lavoro. Le aziende devono conformarsi a leggi e regolamenti specifici, che variano a seconda del paese e della regione in cui operano. La conformità legale non è solo un requisito per evitare sanzioni, ma è essenziale per garantire la protezione dei lavoratori e mantenere l'integrità del sistema di gestione della sicurezza. L'azienda deve rimanere costantemente aggiornata su eventuali cambiamenti normativi e adeguare le proprie politiche di conseguenza.
- **Fornitori e partner esterni:** Le relazioni con terze parti, come fornitori o appaltatori, possono avere un impatto significativo sulla sicurezza aziendale. È importante verificare che anche questi partner rispettino elevati standard di sicurezza sul lavoro. La collaborazione con fornitori che non rispettano le normative può esporre l'azienda a rischi significativi, sia in termini di sicurezza operativa che di reputazione.

Una gestione attenta delle partnership esterne, con una verifica continua delle loro pratiche di sicurezza, è fondamentale per ridurre i rischi a lungo termine.

- **Aspettative e requisiti delle parti interessate:** Oltre ai dipendenti, ci sono altre parti interessate, come i sindacati, le comunità locali, i clienti e le autorità di regolamentazione, che possono influenzare le decisioni in materia di salute e sicurezza. Le aziende devono essere consapevoli delle aspettative di queste parti interessate e integrarli nelle loro strategie. Ad esempio, i clienti potrebbero richiedere certificazioni specifiche per garantire che i prodotti o servizi vengano forniti rispettando standard di sicurezza, mentre le comunità locali potrebbero avere preoccupazioni riguardo all'impatto ambientale di determinate attività.

- **Condizioni socio-economiche:** Anche l'economia locale e i mercati globali possono influenzare la sicurezza sul lavoro.

Un'azienda che opera in un contesto economico in crisi potrebbe dover affrontare tagli di budget che possono impattare negativamente sulla gestione della sicurezza. Al contrario, in un contesto di espansione economica, l'azienda potrebbe avere maggiori risorse da destinare alla sicurezza, ma al contempo potrebbe aumentare la pressione per crescere rapidamente, portando a rischi di sovraccarico del personale o di processi non adeguatamente pianificati.

- **Tecnologia:** Lo sviluppo tecnologico può rappresentare sia un'opportunità che una sfida per la sicurezza sul lavoro. Da un lato, l'adozione di nuove tecnologie può migliorare la sicurezza, grazie a strumenti di monitoraggio avanzati, automazione di processi rischiosi e formazione virtuale. Dall'altro lato, le nuove tecnologie possono introdurre rischi inaspettati, come ad esempio la dipendenza da software non adeguatamente testati o l'utilizzo di macchinari che richiedono competenze specifiche. L'azienda deve essere in grado di valutare attentamente i pro e i contro della tecnologia e di adattare le proprie pratiche di sicurezza di conseguenza

La valutazione del contesto aziendale (Figura 6) è un processo dinamico che richiede un'analisi costante e una comprensione profonda dei fattori che influenzano la salute e la sicurezza sul lavoro. Sia i fattori interni (come la struttura organizzativa, le risorse, i processi operativi e la cultura aziendale) sia i fattori esterni (come le normative, i partner esterni e il contesto socio-economico) contribuiscono a modellare il sistema di gestione della sicurezza sul lavoro. Un'analisi accurata e un monitoraggio costante di questi elementi sono essenziali per garantire la sicurezza dei lavoratori e il successo dell'organizzazione a lungo termine.

## CHECK LIST SISTEMA DI GESTIONE 45001

**Azienda:**

**Rev. :**

**Effettuato il:**

PUNTO DELLA NORMA 45001	DIARIO DI VALUTAZIONE	ESITO
<b>4</b>	<p style="text-align: center;"><b>CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE</b></p> <p><i>“Viene eseguita una descrizione approfondita sull’azienda”.</i></p> <p>Di seguito, si identificando i fattori esterni ed interni:</p> <p>A) Contesto Esterno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normative e Leggi</li> <li>• Fornitori e Partener Esterni</li> <li>• Condizioni Socio-Economiche</li> <li>• Sviluppo Tecnologico</li> <li>• Soddisfazione del Cliente Esterno</li> <li>• Enti Pubblici</li> </ul> <p>B) Contesto Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura Organizzativa</li> <li>• Capacita' Tecniche</li> <li>• Risorse Aziendali</li> <li>• Processi</li> </ul>	

Figura 6: Check List - StakeHolder Aziendali

### **5.3.1.3 ANALISI DEI RISCHI E PIANIFICAZIONE DELLE STRATEGIE**

L'analisi dei rischi e la pianificazione delle strategie sono componenti essenziali del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SSL). Questa procedura aiuta a trovare i pericoli sul luogo di lavoro e a pianificare modi per ridurre o prevenire questi rischi, garantendo la sicurezza dei lavoratori e la conformità alle regole. (Figura 7).

#### **Analisi dei Rischi**

L'analisi di rischio è una metodologia che cerca di individuare i pericoli di qualunque attività o di un sistema comunque circoscritto e le condizioni che possono portare ad eventi accidentali con conseguenze dannose per l'uomo. Il processo consiste nell'identificazione, valutazione e classificazione dei rischi legati alle attività lavorative, con l'obiettivo di individuare i pericoli che potrebbero causare infortuni o malattie professionali e valutare la probabilità che tali eventi si verifichino, nonché la gravità del loro impatto. I pericoli possono essere di natura fisica, chimica, biologica, ergonomica o psicologica, e devono essere attentamente esaminati. Dopo l'identificazione dei rischi, si procede alla loro valutazione, determinata dal prodotto della probabilità di accadimento e l'entità dei danni potenziali ( $IR=P \times D$ ). Il risultato, permette di classificare i rischi in base alla loro criticità e di stabilire priorità per le azioni di controllo. I rischi con alta probabilità e impatto elevato richiedono interventi immediati.

#### **Pianificazione delle Strategie**

Dopo aver completato l'analisi dei rischi, l'organizzazione deve pianificare strategie efficaci per gestirli, che possono includere l'eliminazione, la sostituzione o la riduzione dei rischi identificati. Questo implica la definizione di misure preventive, correttive e protettive per ridurre i rischi o, quanto possibile, eliminarli completamente. La prima fase della pianificazione consiste nella definizione di obiettivi specifici e misurabili in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Questi obiettivi devono essere allineati con la politica SSL aziendale e basati sui rischi identificati. Gli obiettivi possono includere, ad esempio, la riduzione del tasso di infortuni o l'introduzione di nuove pratiche di sicurezza. Le strategie di controllo dei rischi possono prevedere diverse azioni, come l'eliminazione del pericolo, la sostituzione di materiali o processi pericolosi, l'implementazione di controlli ingegneristici, l'introduzione di procedure operative sicure e l'utilizzo di dispositivi di protezione individuale (DPI). Per garantire il successo delle azioni pianificate, è necessario allocare risorse adeguate (economiche, umane e materiali) e assegnare responsabilità specifiche. Ogni azione deve essere monitorata per assicurarsi che venga eseguita in modo corretto e tempestivo.

## CHECK LIST SISTEMA DI GESTIONE 45001

**Azienda:**

**Rev. :**

**Effettuato:**

PUNTO DELLA NORMA 45001	DIARIO DI VALUTAZIONE	ESITO
<b>6.1</b>	<p style="text-align: center;"><b>AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ:</b></p> <p>Sono stati definiti i criteri di valutazione dei rischi/opportunità in relazione agli indici di probabilità “P” e di entità del danno “D”.</p> <p>La significatività del rischio/opportunità è data dalla formula:  <math>P \cdot D</math>, dove P rappresenta la frequenza, mentre D il danno delle conseguenze di un effetto sul sistema.                      Il danno può rappresentare sia una minaccia che un'opportunità di miglioramento per l'azienda?</p>	
<b>6.2</b>	<p><b>Identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi e delle opportunità</b></p> <p>Presente per i rischi sulla sicurezza DVR generale e DVR specifico per ogni reparto/attività.</p> <p>Presente il verbale di sopralluogo effettuato dal medico competente.</p> <p>Vista Procedura “Identificazione e valutazione dei rischi per la SSL” all'interno del DVR.</p> <p>Presenti le firme di tutti i responsabili del SGSSL</p> <p>Presente valutazione dei rischi per ogni mansione e per ogni processo presente all'interno dell'azienda.</p> <p>Presenti valutazioni tecniche derivanti da analisi strumentali.</p>	
<b>6.3</b>	<p><b>Obiettivi e pianificazione per il loro raggiungimento:</b></p> <p>Visti obiettivi di miglioramento, definiti nel corso del Riesame della direzione, adeguatamente descritti nel “piano obiettivi” che riporta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N. Obiettivi</li> <li>- Area/Processi</li> <li>- Indicatore di performance</li> <li>- Target (misurabile)</li> <li>- Azioni da intraprendere</li> <li>- Responsabile</li> <li>- Data di attuazione dell'obiettivo?</li> <li>- Verifica stato di avanzamento</li> <li>- Trend in linea con l'obiettivo?</li> </ul>	

## CHECK LIST SISTEMA DI GESTIONE 45001

	<p>- Risultato ottenuto</p> <p>Ciascun obiettivo risulta pianificato, sono individuate la tipologia, le tempistiche, le responsabilità, i target e le risorse occorrenti per il raggiungimento degli stessi.</p> <p>Gli obiettivi risultano essere coerenti con la politica per la sicurezza sono misurabili, sono monitorati ed aggiornati in base a indicatori di prestazione costantemente valutati dalla direzione.</p>	
<p><b>8.1</b> <b>8.1.1</b></p>	<p><b>Pianificazione e Controlli Operativi</b></p> <p>Per ciascun processo il vertice aziendale definisce:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il responsabile;</li> <li>• requisiti ed obblighi di conformità correlati;</li> <li>• il criterio di accettazione;</li> <li>• le modalità di controllo, monitoraggio e misurazione;</li> <li>• l'eventuale riferimento ad obiettivo;</li> <li>• le procedure o le istruzioni operative correlate;</li> <li>• i documenti di registrazione</li> </ul>	
<p><b>8.1.2</b></p>	<p><b>Eliminazione Dei Pericoli E Riduzione Dei Rischi Per La Ssl</b></p> <p>A seguito della valutazione dei rischi, le misure per la gestione sono state scelte utilizzando il criterio dettato dal Medico Competente in condivisione con RSSP e Datore di Lavoro?</p> <p>Presente sopralluogo ambienti di lavoro da parte del MC per l'anno in corso?</p> <p>Presente verbale di riunione periodica ai sensi dell'art. 35 del D.Lgs 81/08?</p> <p>Presenti le firme di tutti i responsabili del SGSSL</p> <p>Presente valutazione dei rischi per ogni mansione e per ogni processo presente all'interno dell'azienda.</p> <p>Presenti valutazioni tecniche derivanti da analisi strumentali.</p> <p>All'interno del DVR specifica per l'utilizzo dei DPI specifici per ogni mansione e per ogni attività lavorativa, con relative caratteristiche.</p>	

## CHECK LIST SISTEMA DI GESTIONE 45001

<b>8.1.3</b>	<p><b>Gestione Del Cambiamento</b></p> <p>Ogni modifica viene eseguita nel pieno rispetto di ciò detto dalla procedura?            Ogni modifica che riguarda introduzioni di macchine e attrezzature nuove viene attuata inseguito alla riunione fatta dal RSPP, RLS e delegato alla sicurezza.            Presente tutta la storicità e relativa documentazione?</p>	
<b>8.2</b>	<p><b>Preparazione e Risposte Alle Emergenze</b></p> <p>Le Procedure di emergenza ed il piano di emergenza sono stati opportunamente redatti e consegnati al personale, e periodicamente vengono effettuate simulazioni di emergenza.            Visto attestati di frequenza al corso antincendio presi a campione            Visto attestati di frequenza al corso primo soccorso presi a campione            Viste prove di emergenza evacuazione e primo soccorso per l'anno precedente?            Visti:            - Piano di emergenza            Visti verbali simulazioni d'emergenza?</p>	

Figura 7: Check List - Strategie e Pianificazione d'intervento

### 5.3.1.4 MONITORAGGIO, RIESAME E MIGLIORAMENTO CONTINUO

Il monitoraggio e il riesame, sono processi fondamentali per garantire l'efficacia continua del sistema. Questi passaggi permettono all'organizzazione di valutare le prestazioni del sistema, individuare aree di miglioramento e assicurare la conformità alle normative.

Il *monitoraggio* è il processo continuo di osservazione e raccolta di dati relativi alla salute e sicurezza sul lavoro. L'obiettivo è verificare l'efficacia dei controlli e delle misure di prevenzione e protezione adottate. Questo processo include la valutazione di incidenti, infortuni, malattie professionali e segnalazioni di pericolo.

Il *riesame* è un'attività periodica condotta dalla direzione aziendale per valutare il funzionamento complessivo del sistema di gestione Salute e Sicurezza sul Lavoro. Serve a verificare se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti, identificare eventuali non conformità o rischi emergenti e decidere se sono necessari aggiornamenti per migliorare le prestazioni del sistema.

Come avviene il monitoraggio e il riesame nella UNI ISO 45001?

1. L'organizzazione inizia *raccogliendo dati* su indicatori chiave, come il tasso di incidenti, infortuni e segnalazioni di rischio. La misurazione di questi dati è essenziale per valutare l'efficacia delle misure di sicurezza adottate e per identificare eventuali carenze nel sistema.
2. *Audit* interni periodici vengono condotti per valutare la conformità del sistema di gestione SSL sia alla norma ISO 45001 sia alle politiche interne dell'organizzazione. Questi audit possono rivelare problemi o non conformità che richiedono azioni correttive, fornendo un'opportunità per migliorare il sistema.
3. I *lavoratori* giocano un ruolo attivo nel monitoraggio, segnalando situazioni di rischio, incidenti mancati e fornendo feedback utile per il miglioramento del sistema. La loro partecipazione è cruciale per identificare tempestivamente i rischi e contribuire a migliorare la sicurezza sul posto di lavoro.
4. La direzione aziendale effettua un *riesame* a intervalli stabiliti per valutare i risultati del monitoraggio e degli audit interni. Durante questo riesame, vengono esaminati gli obiettivi raggiunti, i risultati degli audit e le prestazioni generali del sistema SSL. Si discutono anche possibili azioni correttive e preventive per migliorare ulteriormente le condizioni di sicurezza.
5. A seguito del riesame, l'organizzazione adotta *azioni correttive* per risolvere eventuali carenze riscontrate nel sistema.

6. Il *miglioramento continuo* è un principio fondamentale della 45001, che rappresenta l'impegno costante dell'organizzazione a migliorare l'efficacia del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SSL). Questo approccio è essenziale per garantire un ambiente di lavoro sicuro e conforme alle normative, contribuendo in modo significativo alla riduzione del rischio di infortuni e malattie professionali.

Il miglioramento continuo implica un processo sistematico e proattivo<sup>29</sup> che mira a identificare, pianificare e implementare miglioramenti nelle pratiche e nei processi di sicurezza. Non si limita a risolvere le problematiche esistenti, ma si propone di prevenire l'insorgere di potenziali rischi futuri, creando così un ciclo virtuoso di apprendimento e adattamento.

In sintesi, il monitoraggio e il riesame sono processi interconnessi che assicurano l'efficacia, l'aggiornamento e la conformità del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Questi processi consentono all'organizzazione di identificare e affrontare rapidamente i rischi, favorendo una cultura orientata al miglioramento continuo (Figura 8).

---

<sup>29</sup> agg. [comp. di *pro*-<sup>2</sup> e (*re*)*attivo*, calco dell'ingl. *proactive*]. – Nel linguaggio aziendale, di chi opera con il supporto di metodologie e strumenti utili a percepire anticipatamente i problemi, le tendenze o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo: *essere p.*; *avere un approccio p.*; *un manager proattivo*.

## CHECK LIST SISTEMA DI GESTIONE 45001

**Azienda:**

**Rev. :**

**Effettuato:**

PUNTO DELLA NORMA 45001	DIARIO DI VALUTAZIONE	ESITO
<b>9.1</b>	<p style="text-align: center;"><b>MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE GENERALITÀ:</b></p> <p>La Direzione ha incaricato il responsabile del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro di avviare un processo finalizzato all'individuazione di indicatori di prestazione aziendale. L'obiettivo è ottenere un controllo più accurato e definire opportunità di miglioramento continuo che siano oggettive e misurabili. Da tale analisi sono stati individuati indicatori di processo quantitativi per tutti i processi aziendali.</p> <p>Presenti i seguenti indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indice di frequenza</li> <li>- Indice di gravità</li> <li>- Numero di infortuni occorsi in stabilimento</li> <li>- Numero di giorni di lavoro persi per gli infortuni occorsi in stabilimento</li> <li>- Numero di infortuni occorsi in itinere</li> <li>- Numero di giorni di lavoro persi per gli infortuni occorsi in itinere</li> <li>- Numero di near miss</li> <li>- Numero di visite mediche effettuate</li> <li>- Numero visite mediche effettuate in ritardo</li> <li>- Numero di lavoratori con rientro a lavoro dopo assenza superiore a 60g</li> <li>- Numero di lavoratori idonei con limitazioni</li> <li>- Numero di lavoratori idonei con prescrizioni</li> <li>- Numero lavoratori temporaneamente non idonei</li> <li>- Numero di lavoratori permanentemente non idonei</li> <li>- Ore di formazione obbligatoria (prevista dagli Accordi Stato Regioni) erogata</li> <li>- Numero di NC emerse in fase di Audit interno</li> </ul>	

## CHECK LIST SISTEMA DI GESTIONE 45001

RIESAME DI DIREZIONE:	
<b>9.3</b>	<p>Al riesame sono allegati:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elenco documenti</li><li>- Piano della formazione</li><li>- Consuntivo obiettivo anno precedente</li><li>- Pianificazione obiettivi anno successivo</li></ul> <p>I punti del riesame della direzione sono:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Analisi andamento generale del Sistema di Gestione</li><li>2. Risultati di Verifiche ispettive</li><li>3. Comunicazioni interne/esterne compresi i reclami</li><li>4. Obiettivi e traguardi: raggiungimento e definizione</li><li>5. Analisi delle Non Conformità,</li><li>6. Formazione: piano di addestramento ed efficacia</li><li>7. Rischi aziendali: identificazione e significatività</li><li>8. Risultanze della Sorveglianza sanitaria</li><li>9. Prescrizioni legali: Valutazione, applicabilità e conformità</li><li>10. Adeguatezza della politica ambiente, salute e sicurezza</li><li>11. Budget ed investimenti</li><li>12. Miglioramento</li><li>13. Varie ed eventuali</li></ol>

Figura 8: Check List - Monitoraggio e Riesame

## 5.4 CONSIDERAZIONI FINALI

Il crescente numero di infortuni e malattie professionali nel corso degli anni ha intensificato l'attenzione sulla salute e sicurezza sul lavoro. L'innovazione tecnologica, pur portando notevoli miglioramenti in efficienza e produttività, è spesso all'origine di tali eventi, poiché introduce nuovi rischi che possono causare incidenti, talvolta di grave entità. Per contrastare la complessità del lavoro contemporaneo, è necessario un adeguamento costante delle pratiche di sicurezza, finalizzate alla mitigazione dei rischi, tramite pianificazione e strategie innovative.

Pertanto, le aziende stanno investendo in programmi di formazione e sistemi di gestione della salute e sicurezza per preparare i dipendenti a gestire i rischi associati alle proprie attività quotidiane. Questo non solo protegge i lavoratori, ma aiuta anche a sviluppare un ambiente di lavoro positivo e stimolante, dove tutte le parti interessate sono più propense a dare il massimo, creando così un circolo virtuoso che suscita, maggiore produttività e benessere.

Come già menzionato, per l'adozione di un sistema di gestione SSL è fondamentale prestare la massima attenzione alle quattro fasi di progettazione.:

- **LEADERSHIP:** è fondamentale riconoscere le diverse figure aziendali coinvolte nel sistema di gestione della sicurezza sul lavoro, specificando le loro funzioni, ruoli e responsabilità.

Questi individui sono chiamati a guidare e supportare attivamente il sistema, contribuendo a creare un ambiente di lavoro sicuro e sano per tutti. La leadership deve assicurarsi che il sistema di sicurezza sia efficace, promuovendo una cultura della sicurezza, fornendo risorse adeguate e garantendo il rispetto delle normative. La direzione deve dimostrare un forte impegno nella promozione della salute e della sicurezza, stabilendo una politica chiara e fornendo le risorse necessarie. Inoltre, la leadership implica la creazione di una cultura aziendale che favorisca la sicurezza, adottando un approccio proattivo nella gestione dei rischi e incoraggiando il coinvolgimento di tutto il personale.

La partecipazione dei lavoratori è essenziale per il successo del sistema. Infatti, la norma richiede che i lavoratori prendano parte attivamente alle decisioni riguardanti la salute e la sicurezza, identificando pericoli, valutando rischi e contribuendo al miglioramento continuo delle condizioni lavorative.

- **CONTESTO AZIENDALE:** La valutazione del contesto aziendale è un processo dinamico che richiede un'analisi costante e una comprensione profonda dei fattori che influenzano la salute e la sicurezza sul lavoro. Sia i fattori interni (come la struttura organizzativa, le risorse, i processi operativi e la cultura aziendale) sia i fattori esterni (come le normative, i partner esterni e il contesto socio-economico) contribuiscono a modellare il sistema di gestione della sicurezza sul lavoro. Un'analisi accurata e un monitoraggio costante di questi elementi sono essenziali per garantire la sicurezza dei lavoratori e il successo dell'organizzazione a lungo termine.
- **ANALISI DEI RISCHI E PIANIFICAZIONE DELLE STRATEGIE:** sono due metodologie di studio complementari che richiedono l'una la presenza dell'altra. L'analisi dei rischi è un processo che identifica, valuta e comprende i potenziali rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, attraverso l'identificazione dei pericoli, la valutazione della loro probabilità e gravità, e la documentazione dei risultati. La pianificazione di strategie consiste nel creare un piano d'azione per gestire questi rischi, sviluppando misure di controllo, assegnando responsabilità, formando il personale e monitorando l'efficacia delle misure implementate.
- **MONITORAGGIO, RIESAME E MIGLIORAMENTO CONTINUO:** il monitoraggio e il riesame sono processi cruciali per garantire l'efficacia continua del sistema. Questi passaggi consentono all'organizzazione di valutare le prestazioni del sistema, identificare aree di miglioramento e garantire la conformità alle normative.

Il monitoraggio è un processo continuo che implica l'osservazione e la raccolta di dati relativi alla salute e sicurezza sul lavoro, con l'obiettivo di verificare l'efficacia delle misure di prevenzione e protezione adottate. Questo processo comprende la valutazione di incidenti, infortuni, malattie professionali e segnalazioni di pericoli.

Il riesame, invece, è un'attività periodica condotta dalla direzione per valutare il funzionamento complessivo del sistema di gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro. Ha lo scopo di verificare se gli obiettivi stabiliti sono stati raggiunti, identificare eventuali non conformità o rischi emergenti e decidere se sono necessari aggiornamenti per migliorare le prestazioni del sistema.

Giunti alla fine del percorso metodologico, condotto in questo elaborato di tesi, si è voluto analizzare come i punti sopracitati, sono fondamentali per raggiungere l'obiettivo finale, la SICUREZZA. Se i punti all'interno della norma vengono correttamente rispettati, l'azienda che adotta un sistema di gestione conforme a normative come ISO 45001, ha la possibilità di dimostrare di aver fatto il possibile per garantire un ambiente di lavoro sicuro. Questo approccio, può contribuire a ridurre la responsabilità e possibili sanzioni in caso di incidenti, poiché l'azienda può provare di aver rispettato gli obblighi legali e le migliori pratiche. Un altro punto cardine del sistema è la capacità di identificare sia i rischi presenti, sia creare nuove opportunità di miglioramento, facilitando un intervento proattivo e mirato. L'adozione di standard come la UNI ISO 45001, consente alle aziende di utilizzare un quadro strutturato per incorporare all'interno delle loro strategie aziendali, nuove pratiche in materia di sicurezza e salute. Di conseguenza, la certificazione ISO 45001 dimostra il valore che l'azienda pone nella salute e nel benessere dei propri dipendenti, aumentando la fiducia e la fedeltà. Per garantire il successo e la sostenibilità dell'organizzazione nel lungo termine, è essenziale creare un ambiente di lavoro in cui la salute e la sicurezza siano priorità condivise. La riduzione del numero di infortuni e malattie professionali può essere ottenuta solo attraverso un impegno costante e un approccio della sicurezza profondamente radicata, che vada oltre il semplice dovere etico. Infatti, tramite i dati rilasciati annualmente, si osserva una tendenza alla diminuzione drastica del numero di incidenti, nonostante questi rimangano ancora significativi. Questo miglioramento è il risultato dell'acquisizione di una crescente cultura della sicurezza e promozione della salute all'interno delle organizzazioni. In conclusione, possiamo affermare come l'adozione di un approccio proattivo alla salute e alla sicurezza sul lavoro è essenziale per affrontare e ridurre gli squilibri provocati da infortuni e malattie professionali. Questi eventi non solo comportano costi diretti, come spese mediche e indennità per inabilità, ma influenzano anche negativamente la produttività aziendale e il morale dei lavoratori. Infatti, un ambiente di lavoro insicuro può generare un clima di paura e insoddisfazione, portando a un aumento dell'assenteismo e a una diminuzione dell'impegno lavorativo. Implementare una strategia proattiva, significa investire in misure preventive e nella formazione continua del personale, oltre a promuovere una cultura della sicurezza che coinvolga tutti i livelli dell'organizzazione.

## **BIBLIOGRAFIA**

Testo Unico per La Salute e Sicurezza nei Luoghi Di Lavoro D.Lgs 9 aprile 2008 n°81 e s.m.i. a cura di Andrea Paris

Osservatorio Accredia “*La sicurezza sui luoghi di lavoro e la certificazione*” in collaborazione con INAIL

INAIL “*Efficacia delle certificazioni accreditate per i sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro*” Norme Tecniche, regolamenti, sostegno e rilevazione dei risultati: dall’attualità alle prospettive

Accredia (Ente Italiano Di Accreditemento) La UNI ISO 45001

Accredia (Ente Italiano Di Accreditemento) La ISO 9001

D.Lgs. 231/2001, “Responsabilità amministrativa delle società e degli enti”

Codice Civile del Regno D’Italia 1865

INAIL “*Applicazione dei mog ai sensi del d.m. 13/02/2014 nelle pmi: esempio di compilazione della modulistica per una agenzia di viaggi*”

ACCREDIA “*Salute e sicurezza sul lavoro UNI ISO 45001*”

## **SITOGRAFIA**

### **CAPITOLO I**

<https://www.unipi.it/ateneo/personale/t-a/mobilitori/archoriz/Procedure-1/matdida/Cialdella-D---EP.pdf>

<https://biblus.acca.it/art-30-dlgs-81-2008-modelli-di-organizzazione-e-di-gestione/>

[https://www.notaio-busani.it/download/docs/CC1865\\_100.pdf](https://www.notaio-busani.it/download/docs/CC1865_100.pdf)

<https://www.ispettorato.gov.it/files/2023/03/TU-81-08-Ed-Gennaio-2023.pdf>

### **CAPITOLO II**

<http://leg15.camera.it/parlam/leggi/071231.htm>

[https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/Articoli/2007-2\\_Speziale.pdf](https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/Articoli/2007-2_Speziale.pdf)

[https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting\\_m1-2011\\_at\\_amati.pdf](https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting_m1-2011_at_amati.pdf)

<https://www.puntosicuro.it/sgsl-mog-dlgs-231/01-C-58/modelli-organizzativi-pubblicato-il-decreto-con-le-procedure-semplificate-AR-13630/>

<https://www.italcert.it/Domini/Italcert/FileHtml/Procedure-semplificate-pmi-decreto-13-2-2014.pdf>

<https://www.daconsulting.it/userfiles/file/News/Decreto%2013febbraio2014.pdf>

### **CAPITOLO III**

<https://www.dqsglobal.com/it-it/imparare/centro-di-apprendimento-dqs/che-cos%22e-la-certificazione>

<https://www.accredia.it/pubblicazione/la-sicurezza-sui-luoghi-di-lavoro-e-la-certificazione/>

<https://www.fbfspa.it/images/pdf-certificazioni/Dq9001-Norma-UNI-EN-ISO-9001-2015-Sistemi-gestione-qualita.pdf>

<https://www.imq.it/it/certificazione-di-sistemi-di-gestione-aziendali/iso-9001-certificazione-sistema-di-gestione-per-la-qualita>

### **CAPITOLO IV**

[https://www.acsregistrars.it/ohsas18001\\_e\\_iso45001/](https://www.acsregistrars.it/ohsas18001_e_iso45001/)

<https://qualificagroup.it/consulenza/modello-231-cose-e-a-cosa-serve/>

<https://www.accredia.it/pubblicazione/lefficacia-delle-certificazioni-accreditate-per-i-sistemi-di-gestione-per-la-salute-e-sicurezza-sul-lavoro/>

<https://www.accredia.it/la-uni-iso-45001/>

<https://www.alitec.it/wp-content/uploads/2021/04/normativa-iso-45001.pdf>

## **RINGRAZIAMENTI**

Raggiungere questo traguardo è stato un viaggio impegnativo, ricco di sfide, ma anche di immense soddisfazioni. Questo percorso non sarebbe stato lo stesso senza il sostegno, l'affetto e l'incoraggiamento delle persone care che mi sono state vicine, a cui va il mio più sincero ringraziamento.

Prima di tutto, un grazie di cuore alla mia famiglia. Il vostro amore incondizionato, la pazienza e la vostra presenza costante sono stati per me un pilastro irrinunciabile. Mi avete sostenuto nei momenti più difficili, quando le sfide sembravano insormontabili e per questo vi sarò eternamente grato.

Un ringraziamento va anche ai miei amici, che sono stati al mio fianco in qualsiasi momento della mia vita. Grazie per avermi ascoltato, spronato e per non aver mai smesso di credere in me. Il vostro supporto mi ha dato la forza di andare avanti, anche quando tutto sembrava troppo complicato.

Desidero inoltre esprimere la mia profonda gratitudine a Luca, Milko e Gabriele, che hanno riposto in me enorme fiducia e preziose opportunità di crescita, consentendomi di raggiungere questo importante traguardo. Un grazie sentito va anche ai miei colleghi, per il loro costante incoraggiamento, i numerosi consigli, i momenti di gioia, divertimento e la loro continua disponibilità.

Infine, voglio ringraziare tutte le persone che, in un modo o nell'altro, hanno contribuito al raggiungimento di questo obiettivo. Ognuno di voi, con un gesto, una parola o anche solo con la vostra presenza, ha reso questo viaggio più leggero e significativo.

Questo successo non è solo mio, ma anche il vostro e in particolar modo ai miei tifosi numero uno: Nonno Benito e Mario e Nonna Margherita e Bianca.

Grazie di cuore a tutti.