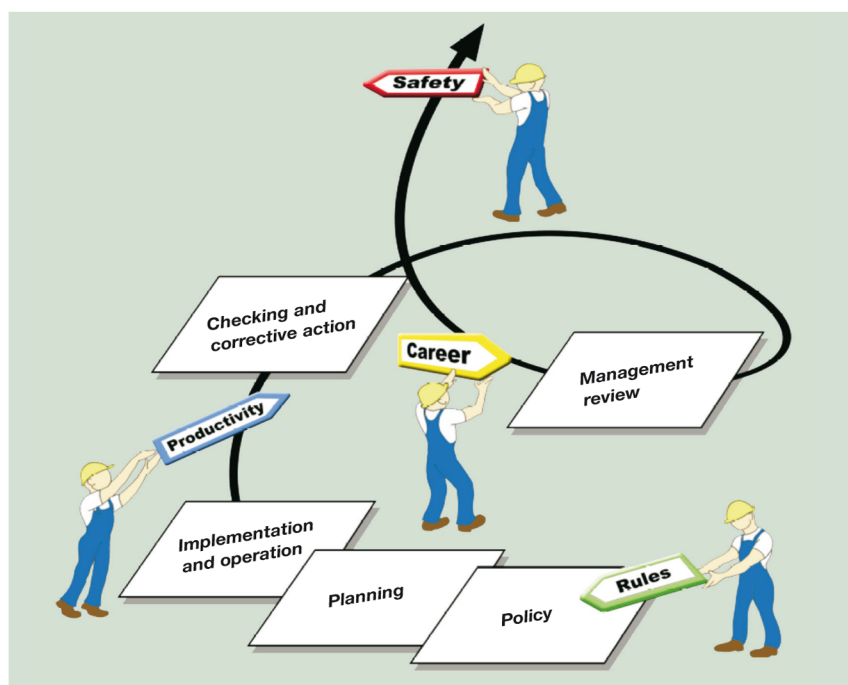


## La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro

HMS-OHS (Human Management System for Occupational Health and Safety)



## **La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro**

**HMS-OHS (Human Management System  
for Occupational Health and Safety)**

## **Pubblicazione realizzata da**

### **INAIL**

Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (CONTARP)

### **Autori**

Paolo Clerici  
Annalisa Guercio  
Loredana Quaranta

## **Per informazioni**

**INAIL** - Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (Contarp centrale)  
via Roberto Ferruzzi, 40 - 00143 Roma  
contarp@inail.it  
**www.inail.it**

© 2016 INAIL  
ISBN 978-88-7484-488-3

Gli autori hanno la piena responsabilità delle opinioni espresse nelle pubblicazioni, che non vanno intese come posizioni ufficiali dell'Inail.

Le pubblicazioni vengono distribuite gratuitamente e ne è quindi vietata la vendita nonché la riproduzione con qualsiasi mezzo. È consentita solo la citazione con l'indicazione della fonte.

# Indice

<b>Premessa</b>	5
<b>Introduzione</b>	7
<b>1. L'ORGANIZZAZIONE</b>	9
<b>1.1 La struttura delle organizzazioni</b>	9
<b>1.2 Tipologie di struttura organizzativa</b>	14
1.2.1 <i>Tipologie di struttura organizzativa per il passaggio delle informazioni</i>	15
1.2.2 <i>Tipologie di struttura organizzativa per raggruppamento delle attività</i>	17
<b>1.3 Logiche e meccanismi delle organizzazioni</b>	25
<b>1.4 La gestione del cambiamento nelle organizzazioni</b>	29
1.4.1 <i>Tipologie di cambiamento organizzativo</i>	30
1.4.2 <i>Le reazioni al cambiamento</i>	31
1.4.3 <i>La gestione del cambiamento</i>	31
<b>1.5 Gestione della partecipazione e del coinvolgimento</b>	32
<b>1.6 Gestione delle risorse umane</b>	32
<b>2. L'ELEMENTO UMANO NELLE ORGANIZZAZIONI PER LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO</b>	37
<b>2.1 Il fattore umano, l'errore, l'affidabilità</b>	37
<b>2.2 Lo stress lavoro correlato</b>	42
<b>2.3 Il contesto legislativo e giurisprudenziale relativo al componente "uomo"</b>	43
<b>2.4 Il rischio organizzativo</b>	45
<b>3. LA GESTIONE DELL'ELEMENTO UMANO NELLE ORGANIZZAZIONI</b>	53
<b>3.1 Introduzione</b>	53
<b>3.2 I principi ispiratori dell'HMS-OHS</b>	53
<b>3.2 Rilevazione delle criticità organizzative</b>	58
3.2.1 <i>Analisi iniziale dell'organizzazione</i>	58
3.2.2 <i>Obiettivi e indicatori di prestazione</i>	59
<b>3.3 Attuazione</b>	61
3.3.1 <i>Cultura organizzativa</i>	62
3.3.2 <i>Ruolo nell'Organizzazione</i>	63
3.3.3 <i>Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa</i>	64

3.3.4	<i>Comunicazione, informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori</i>	65
3.3.5	<i>Formazione, consapevolezza e competenza</i>	65
3.3.6	<i>Controllo operativo: indicazione di misure e strumenti</i>	66
3.3.7	<i>Gestione delle situazioni straordinarie</i>	68
3.3.8	<i>Gestione dei cambiamenti</i>	68
3.3.9	<i>Gestione documentale</i>	69
3.3.10	<i>Gestione dell'esternalizzazione e delle interferenze</i>	69
<b>3.4</b>	<b>VERIFICA</b>	75
3.4.1	<i>Elementi sintomatici</i>	76
3.4.2	<i>Azioni correttive e azioni preventive</i>	77
<b>3.5</b>	<b>GESTIONE DEL RISCHIO ORGANIZZATIVO RESIDUO</b>	78
	<b>CONCLUSIONI</b>	79
	<b>GLOSSARIO</b>	81

## Premessa

La letteratura e la legislazione nazionale ed internazionale riconoscono all'approccio sistemico alla gestione della Salute e della Sicurezza sul Lavoro (SSL) la potenzialità di ridurre gli infortuni e le malattie professionali, oltre che di sostenere la competitività delle organizzazioni.

I Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL) conformi agli standard più diffusi, come le BS OHSAS 18001 o le Linee Guida UNI-INAIL, indicano un percorso idoneo per realizzare la tutela dei lavoratori integrandola con la gestione complessiva del lavoro delle organizzazioni.

I SGSL, tesi al miglioramento continuo, comportano la necessità di allineare la struttura organizzativa aziendale, intesa come insieme di poteri e responsabilità, con le responsabilità e gli obblighi di salute e sicurezza in attuazione di quanto richiesto dalla legislazione.

Gli standard citati così come le migliori prassi gestionali quali ad esempio gli "8 principi della qualità" riportati nella ISO 9000/2000<sup>1</sup>, indicano come elemento fondamentale per il successo gestionale il coinvolgimento e la partecipazione del personale, peraltro in linea con quanto disciplinato dalla legislazione nazionale e comunitaria.

Tuttavia, le modalità di trattazione del fattore umano e delle risorse umane nelle organizzazioni, almeno in materia di SSL, sono disperse e disaggregate e/o realizzate ed applicate con specifico riferimento ad ambiti determinati. Pertanto si è ritenuto utile esporre una metodologia sistematica da impiegare come strumento operativo nella implementazione e nella conduzione dei SGSL al fine di gestire al meglio l'elemento umano e di migliorare le prestazioni dell'organizzazione.

---

<sup>1</sup> Gli 8 principi di qualità secondo la ISO 9000/2000

- 1. Orientamento al Cliente**
- 2. Leadership**
- 3. Coinvolgimento del personale**
- 4. Approccio per processi**
- 5. Approccio sistemico alla gestione**
- 6. Miglioramento continuo**
- 7. Decisioni basate su dati di fatto**
- 8. Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori**

In tal senso, l'organizzazione va intesa come una pluralità di "elementi umani" e la metodologia individua come fase iniziale la valutazione di eventuali criticità organizzative e gestionali dalle quali spesso discendono i rischi lavorativi.

Quanto proposto nel testo che segue deve essere interpretato come un'integrazione funzionale ad un SGSL già esistente, considerando l'elemento umano e il suo impatto "organizzativo" sui rischi per la SSL a tutti i livelli di responsabilità, con lo scopo di favorire la concreta attuazione dei requisiti di partecipazione e coinvolgimento che il SGSL stesso richiede.

La Gestione dell'Elemento Umano nelle organizzazioni per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro (da ora in poi: HMS-OHS: Human Management System for Occupational Health and Safety) ha validità generale e la sua applicazione va modulata tenendo conto delle caratteristiche complessive dell'organizzazione (dimensioni, tipologie produttive, cicli tecnologici, struttura dell'organizzazione, ecc.) che intende adottarlo.

## Introduzione

Le aziende operano per processi produttivi: ognuno di questi è un sistema dalle cui componenti scaturiscono interazioni.

Il processo di prevenzione consiste nell'eliminazione e/o riduzione dei rischi insiti nell'attività; essi, però, non vanno considerati isolatamente dal sistema ma dovrebbero essere analizzati nelle condizioni che potrebbero innescare l'evento infortunistico all'interno del sistema stesso, per giungere a una corretta interazione fra tutte le componenti.

La prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali è infatti possibile solo se esistono un adattamento e un equilibrio reciproci tra uomo, macchina e ambiente.

In tal senso l'organizzazione svolge un ruolo fondamentale nella gestione delle interazioni tra i suoi componenti, essendo costituita dalle persone e dalle loro relazioni reciproche e con l'esterno, finalizzate all'utilizzo di mezzi e risorse per conseguire degli obiettivi.

In base a questi vengono decisi i processi e le risorse necessarie per attuarli, individuando quindi le diverse competenze e responsabilità.

Mentre gli obiettivi rappresentano la ragion d'essere dell'organizzazione, la componente principale di essa è l'elemento umano.

Quest'ultimo non è qui considerato nella sua sfera individuale ma come componente strategico di un sistema complesso costituito da: ambiente di lavoro (fisico e sociale), macchine, impianti, attrezzature. Di tale componente strategico occorre valutare, come per gli altri, l'affidabilità, ossia la probabilità di compiere azioni senza errori.

Inoltre il termine racchiude il significato di risorsa umana la cui gestione consente di allineare i processi aziendali con gli obiettivi strategici dell'organizzazione: tale allineamento assume una particolare rilevanza nella gestione della SSL, che ha tra i suoi elementi principali la promozione della competenza, della partecipazione, della motivazione e del senso di appartenenza, nonché della consapevolezza dei lavoratori ad ogni livello di responsabilità.

I cambiamenti possono avere un forte impatto sui singoli e sulla collettività, se non condotti dall'opportuno coinvolgimento. La rilevazione dei bisogni di cambiamento, l'analisi dell'impatto delle diverse alternative e le scelte più opportune, la valutazione dei costi e dei benefici in termini sia economici sia



culturali e sociali, risultano fondamentali per poter pianificare e programmare le idonee strategie per migliorare le performance dell'organizzazione.

Lo sviluppo delle competenze degli operatori e dell'informazione attraverso una comunicazione efficace e il monitoraggio delle reazioni al cambiamento contribuiscono ad affrontare le modifiche, a valutare l'andamento del sistema e a correggere gli equilibri.

Queste riflessioni iniziali evidenziano l'importanza di valutare il "rischio organizzativo" e le conseguenze di un'errata gestione dello stesso, in termini di infortuni e malattie professionali.

In tal senso, l'HMS-OHS consente di gestire l'elemento umano nella realizzazione della politica aziendale di prevenzione e, conseguentemente, il rischio organizzativo.

# 1 L'organizzazione

L'organizzazione è costituita dalle persone e dalle loro relazioni reciproche e con l'esterno, finalizzate all'utilizzo di mezzi e risorse per conseguire degli obiettivi.

In base agli obiettivi primari e secondari vengono decisi i processi e le risorse necessarie per attuarli, individuando quindi le diverse competenze e responsabilità.

L'assetto delle organizzazioni può essere strutturato con livelli crescenti di complessità, in funzione delle dimensioni e delle esigenze, ma anche dell'approccio gestionale scelto dalla dirigenza. Un'organizzazione cresce modificando il proprio modello organizzativo, con la conseguente evoluzione di tutti i meccanismi relazionali al suo interno.

Una gestione strutturata e organica permette non solo di verificare in tempo reale l'andamento dell'organizzazione ma anche di favorire i cambiamenti culturali adeguati a raggiungere obiettivi di miglioramento.

## 1.1 La struttura delle organizzazioni

La struttura di un'organizzazione è legata a complesse e dinamiche relazioni di interdipendenza di numerosi fattori ed elementi. Queste relazioni sono regolate in funzione delle opportunità fornite dall'ambiente esterno, tenendo conto dei vincoli dai medesimi posti.

La definizione di organizzazione data dalla Norma UNI EN ISO 9000:2000 è quella che consente di focalizzare l'analisi sugli elementi essenziali: "Insieme di persone e mezzi con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni".

Numerosi sono gli studi effettuati ed i modelli strutturali delle organizzazioni proposti: secondo il modello elaborato nel 1976 da Seiler [1] l'organizzazione può essere vista come un sistema complesso in cui "tutto dipende da tutto", formato da sistemi via via minori che è possibile studiare con schemi più semplici, per ottenere quindi una visione globale.

Seiler propone la classica definizione di 'Sistema': le dinamiche dell'organizzazione (che Seiler riconosce come il suo 'comportamento') avvengono in un contesto ambientale la cui interfaccia è caratterizzata da interazioni di

vincoli ed in generale stimoli che spingono il sistema a ricercare nuovi equilibri ('equilibrio dinamico').

Sulla base del modello di Seiler, Rugiadini [2] ha proposto un modello dove viene evidenziata la distinzione fra variabili ambientali e variabili interne al sistema organizzativo.

Le **variabili ambientali** sono esterne al sistema e riguardano i fenomeni di tipo sociale, economico e culturale che influenzano l'organizzazione del lavoro.

Rugiadini evidenzia poi un'ulteriore distinzione fra **variabili interne** causali di tipo 'input' e variabili risultanti di tipo 'output'.

Tra le **variabili interne di input** o di contesto vengono riconosciute:

- **Variabili individuali**, ascrivibili alle caratteristiche delle Risorse Umane: la qualificazione professionale, gli atteggiamenti e le motivazioni
- **Variabili tecniche**, in relazione alle modalità operative ed applicative: specifiche di macchinari ed attrezzature, caratteristiche degli strumenti, ecc.
- **Variabili sociali**, in riferimento alla rete comunicazionale ed all'insieme delle relazioni interpersonali
- **Variabili istituzionali**, intese come politica aziendale e sistema di valori su cui si fondano le scelte strategiche
- **Variabili organizzative** e gestionali, deputate a coordinare le altre variabili in funzione della Mission:
  - Struttura organizzativa: insieme degli elementi di base del sistema dei ruoli e dei criteri con cui viene effettuata la divisione del lavoro (organigramma)
  - Meccanismi o sistemi operativi: insieme dei processi che fanno funzionare "operativamente" il sistema organizzativo (procedure)
  - Potere organizzativo o Leadership: capacità di influenzare i comportamenti dei membri operanti nel sistema organizzativo (stile di direzione: partecipativo o autoritario).

Henry Mintzberg, seguendo l'approccio sistemico, utilizza il termine '**configurazioni organizzative**' anziché 'Strutture organizzative' [3]; Mintzberg identifica cinque configurazioni, o assetti organizzativi di base, come insiemi di relazioni tra variabili e fattori contingenti (si veda il testo citato per ulteriori dettagli):

1. struttura semplice
2. burocrazia meccanica
3. burocrazia professionale
4. soluzione divisionale
5. adhocrasia.

Tali configurazioni si differenziano soprattutto per le diverse componenti

dell'organizzazione, per i diversi criteri di coordinamento e per altri caratteri organizzativi quali specializzazione dei compiti, formazione, formalizzazione dei comportamenti, ampiezza del controllo, sistema di pianificazione e controllo adottato, decentramento, meccanismi di collegamento, modalità di raggruppamento.

Secondo Mintzberg non esiste una forma organizzativa valida a priori: un'organizzazione è efficace se si verificano due condizioni:

1. gli elementi dell'organizzazione (divisione del lavoro, coordinamento, raggruppamento delle posizioni di lavoro, decentramento, sistema di pianificazione e controllo, dimensioni delle unità organizzative) sono coerenti tra loro: si parla, in questo caso, di 'coerenza interna'
2. gli elementi dell'organizzazione sono coerenti con fattori contingenti, ovvero quegli elementi che contraddistinguono la situazione dell'impresa o dell'ambiente in cui essa opera (età dell'organizzazione, dimensione, sistema tecnico, sistema di potere).

Per questa ragione il modello elaborato da Mintzberg viene denominato **modello della duplice coerenza**.

Mintzberg sottolinea come "... le organizzazioni reali sono di gran lunga più complesse di ciascuna di queste configurazioni: le configurazioni rappresentano una teoria e ogni teoria necessariamente semplifica e quindi distorce la realtà".

Secondo il modello di Mintzberg (Fig. 1), esistono cinque componenti base dell'organizzazione':

1. **Nucleo operativo:** costituito dalle persone che effettuano il lavoro basilare dell'organizzazione; ha il compito di trasformare gli input in output
2. **Tecno-struttura:** è responsabile della creazione di innovazioni nel nucleo operativo ed aiuta l'organizzazione a cambiare e ad adattarsi; gli addetti della tecnostruttura (ingegneri, ricercatori) osservano l'ambiente per individuare problemi, opportunità e sviluppi tecnologici
3. **Staff di supporto:** è responsabile dell'ordinato svolgimento dell'attività e della manutenzione dell'organizzazione, nelle sue componenti fisiche e umane; si occupa degli aspetti amministrativi e finanziari dell'azienda, controllo dei costi, gestione del personale. Comprende le attività di gestione delle risorse umane
4. **Vertice strategico:** ha la responsabilità globale dell'organizzazione; fornisce la guida, la strategia e gli obiettivi per l'organizzazione
5. **Linea intermedia:** è responsabile dell'implementazione e del coordinamento delle unità organizzative. Si trova tra il vertice strategico ed il nucleo operativo, eseguendo le direttive e informando tutti i reparti.

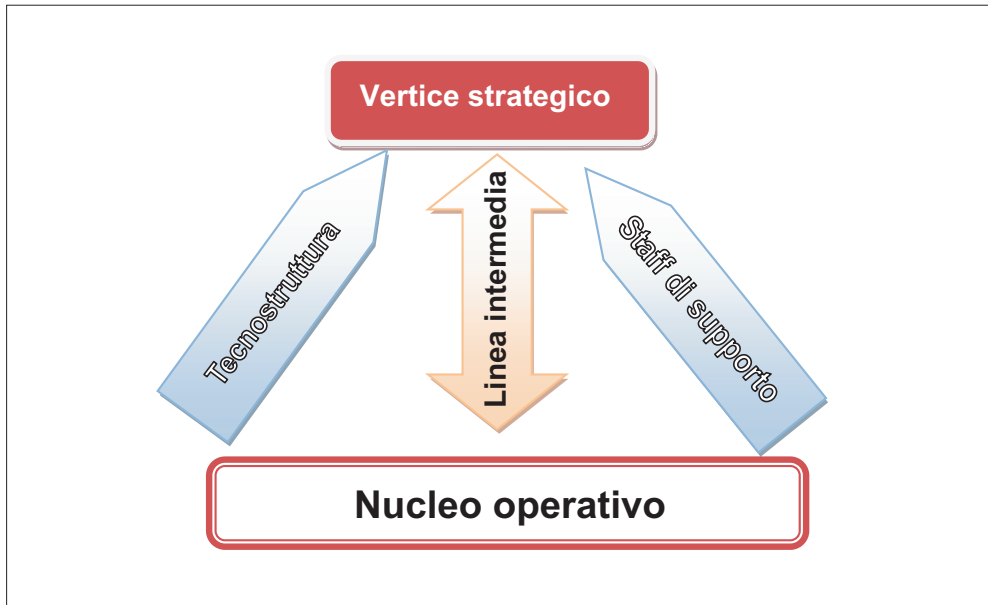


Figura 1 - Le componenti base dell'organizzazione secondo Mintzberg.

Il **Management** è un sottosistema distinto, responsabile del coordinamento delle altre parti dell'organizzazione.

Si noti che Mintzberg riconosce due tipi di staff: la Tecnostuttura, il cui compito principale è fornire consulenza, e lo Staff di supporto, il cui ruolo principale è svolgere funzioni specifiche nell'organizzazione: tipicamente si tratta di servizi che l'organizzazione potrebbe acquisire all'esterno, ma che preferisce creare al suo interno per averne maggiore controllo (mensa, ufficio legale, ecc.).

La Linea intermedia è il cosiddetto 'middle management': raccoglie informazioni di feedback e le trasmette al vertice, mantenendo i contatti con il nucleo operativo e con gli staff e contribuendo alla formulazione della strategia.

Tornando alle variabili organizzative descritte da Rugiadini, l'insieme di queste è anche definito '**assetto organizzativo**'.

Definire l'assetto organizzativo è di fondamentale importanza per il funzionamento di qualunque tipo di organizzazione: esplicitando l'allocazione delle risorse e le norme che regolano i loro rapporti è possibile esercitare una gestione sistematica di persone e mezzi, secondo criteri di efficacia ed efficienza. L'assetto organizzativo stesso diventa una risorsa fondamentale.

Ciò implica che siano stati implementati e formalizzati i seguenti elementi, come schematizzato in figura 2:

- **Struttura organizzativa** ovvero la modalità di distribuzione dei vari organismi aziendali nell'organizzazione a creare un insieme coordinato di compiti e responsabilità. Quando si parla di struttura organizzativa si può fare riferimento a diversi livelli dell'organizzazione dell'impresa: si parla di **macrostruttura** in relazione all'assetto dell'azienda nel suo insieme, mentre si parla di **microstruttura** a proposito delle distinte posizioni di lavoro, con particolare riferimento all'organizzazione del lavoro esecutivo: la microstruttura è funzionale al raggiungimento degli obiettivi assegnati. La formalizzazione della struttura organizzativa avviene tipicamente mediante la realizzazione dell'**organigramma**, espressione grafica della posizione reciproca delle diverse unità operative e delle logiche di aggregazioni delle mansioni.
- **Sistemi operativi** cioè l'insieme dei processi e dei meccanismi che governano operativamente la dinamica dei ruoli e l'assegnazione ai vari organi aziendali degli obiettivi e delle risorse. I sistemi (o meccanismi) operativi riguardano i processi di comunicazione, decisione, coordinamento, pianificazione e controllo, valutazione delle performance, i sistemi di ricerca, selezione e gestione del personale, ecc.
- **Variabili umane, sociali, di contesto:** costituiscono le forze principali (interne ed esterne) che condizionano il funzionamento dell'organizzazione e che possono venire orientate dalle scelte organizzative per ricondurre al conseguimento di risultati validi, in relazione alle finalità proprie dell'organizzazione.

Le scelte di progettazione dell'assetto organizzativo possono essere differenti in relazione alle variabili di contesto, interno ed esterno all'azienda e conseguentemente far emergere fabbisogni a volte contrapposti. L'assetto organizzativo rispecchia quindi una serie di condizioni di priorità quali, ad esempio:

- i fattori di complessità che l'azienda deve governare in contrapposizione ai costi e rischi connessi ad una eccessiva sofisticazione della formula organizzativa
- la dinamicità dell'ambiente ed il tasso di innovazione e turbolenza che ne derivano in contrapposizione alle istanze di stabilità e sicurezza
- la differenziazione e specializzazione degli assetti organizzativi ed il grado di integrazione e coordinamento richiesto
- le esigenze di compatibilità tra le variabili organizzative e le caratteristiche delle variabili individuali e sociali operanti nell'azienda
- il grado di decentramento ed autonomia richiesto con la ricerca di identità e tenuta unitaria dell'azione aziendale



Figura 2 - Elementi dell'assetto organizzativo.

## 1.2 Tipologie di struttura organizzativa

La struttura organizzativa, che definisce la distribuzione dei compiti e delle responsabilità delle persone, indica il modello di divisione e coordinamento adottato per conseguire i fini aziendali in termini di:

- unità organizzative elementari tra cui è suddiviso il lavoro
- compiti di ciascuna unità organizzativa
- schema delle relazioni tra le unità.

A livello relazionale, le tre componenti chiave della struttura organizzativa sono:

- 1) i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero dei livelli gerarchici e l'ampiezza del controllo/responsabilità (*span of control*) di manager e supervisori
- 2) l'aggregazione di gruppi di persone in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione

3) i sistemi che assicurano una comunicazione ed un coordinamento efficaci tra le diverse componenti delle unità organizzative.

La struttura organizzativa è rappresentata nell'**organigramma**, ovvero la restituzione grafica di tutto il sistema di attività, processi principali ed unità organizzative dell'organizzazione, che pone in evidenza:

- settori di attività
- rapporti gerarchici
- rapporti funzionali e consultivi.

L'organigramma permette di comprendere a colpo d'occhio le logiche di funzionamento e le relazioni funzionali e gerarchiche di un'organizzazione, mostrandone le varie parti, il modo in cui sono collegate e il ruolo di ogni unità nell'insieme.

Gli elementi essenziali della struttura sono ricavabili dal Modello di Mintzberg: a seconda della loro complessità le organizzazioni possono sviluppare diverse tipologie di struttura organizzativa in cui alcuni di questi elementi sono più o meno evoluti oppure addirittura assenti. Ad esempio una piccola impresa avrà tipicamente solo il vertice strategico, impersonato dall'imprenditore, e la linea operativa spesso con ruoli poco definiti dove in caso di necessità "tutti fanno tutto": il coordinamento viene svolto in prima persona dall'imprenditore e non sono presenti né tecnostruttura né staff di supporto. Le organizzazioni scelgono e si evolvono verso il tipo di struttura organizzativa più adatto alle loro dimensioni, agli obiettivi da perseguire, all'ambiente in cui operano.

### **1.2.1 Tipologie di struttura organizzativa per il passaggio delle informazioni**

La progettazione della struttura avviene anche in funzione delle modalità con cui si vuole regolare il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione e viceversa: anche se non intenzionalmente disegnata a tale scopo, la struttura determina il passaggio di informazioni, che possono viaggiare sia verticalmente che orizzontalmente per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Mentre i collegamenti verticali sono progettati principalmente per il controllo, quelli orizzontali sono progettati per il coordinamento e la collaborazione.

Le organizzazioni possono essere dunque orientate verso un modello tradizionale basato sull'efficienza, sulla comunicazione ed il controllo verticale (in cui il processo decisionale è accentrato), oppure verso un modello moderno



come la Learning Organization, che privilegia il coordinamento e la comunicazione orizzontale (in cui il processo decisionale è decentrato).

Il grado di comunicazione e di coordinamento esistente tra gli elementi organizzativi si definisce **collegamento** [4].

### **Collegamenti verticali**

Lo sviluppo di un'organizzazione in verticale è rappresentato dal numero di livelli gerarchici tra il vertice ed i membri: esso è legato all'ampiezza del controllo, cioè al numero di subordinati che un capo può efficacemente dirigere e controllare.

I collegamenti verticali vengono utilizzati per coordinare le attività tra il vertice e la base di un'organizzazione e sono progettati principalmente ai fini dell'efficienza e del controllo: a tal scopo esistono diversi meccanismi strutturali:

- gerarchia: principale meccanismo verticale attraverso cui la gestione di una criticità viene spostata verso l'alto e la soluzione al problema trasmessa in ritorno ai livelli inferiori, sotto forma di indicazione o disposizione vincolante
- regole e programmi: quando criticità e decisioni si ripetono a cadenze regolari è possibile stabilire una regola in modo da mettere i livelli inferiori in grado di reagire senza la necessità di riportare ogni volta il medesimo problema ai livelli gerarchici più alti
- sistemi informativi: sono utilizzati per rafforzare ulteriormente la catena di comando e di controllo. Essi comprendono i report periodici, le informazioni scritte e le comunicazioni interne: i sistemi informativi fanno procedere le informazioni verso l'alto oppure verso il basso della scala gerarchica.

### **Collegamenti orizzontali**

Lo sviluppo di un'organizzazione in orizzontale è rappresentato dalla specializzazione, a parità di livello gerarchico, e dall'introduzione di organi di staff: la comunicazione orizzontale stabilisce il coordinamento tra le unità organizzative di uno stesso livello gerarchico.

I collegamenti orizzontali possono non essere formalizzati sull'organigramma, ma fare comunque parte della struttura dell'organizzazione, magari attraverso canali di comunicazione "spontanei" (macchina del caffè, mensa, corridoi,...). Anche per l'implementazione dei collegamenti orizzontali esistono numerosi meccanismi strutturali:

- sistemi informativi: consentono la realizzazione di collegamenti orizzontali nell'organizzazione attraverso un continuo scambio di informazioni
- canali di contatto diretto tra manager e membri: in genere viene creato un apposito ruolo di collegamento, ovvero una o più persone incaricate di agevolare la comunicazione ed ottenere il coordinamento con le unità

- **task force:** è un comitato provvisorio composto da rappresentanti delle varie unità interessate da un problema: ogni membro rappresenta l'interesse della propria unità e può riportare a tale unità informazioni provenienti dagli incontri. Tipicamente vengono sciolte dopo lo svolgimento del loro compito
- **integratore full-time:** assume spesso la denominazione di product manager, project manager, program manager. Si tratta di una posizione inserita nell'organigramma aziendale a titolo permanente, il cui ruolo è di realizzare un coordinamento forte tra le diverse unità funzionali
- **team:** task force permanenti spesso utilizzati congiuntamente ad un integratore full-time.

### **1.2.2 Tipologie di struttura organizzativa per raggruppamento delle attività**

L'approccio classico e più diffuso per la definizione della struttura organizzativa si basa sui criteri secondo i quali sono raggruppate le attività svolte dall'organizzazione. Il raggruppamento delle attività ha ricadute su tutto il sistema: suddivisione del personale e suo inquadramento sotto determinate aree di leadership, allocazione di risorse, assegnazione di responsabilità più o meno condivise per il raggiungimento di un risultato comune e conseguenti modalità di collaborazione e lavoro di gruppo.

Esistono diverse opzioni di raggruppamento, in funzione della complessità degli obiettivi, della dimensione dell'organizzazione e dei criteri operativi adottati: l'organizzazione può adottarne uno (o più di uno, in parallelo) sin dall'inizio della propria attività, e mutare eventualmente la propria configurazione per adattarsi ai cambiamenti interni ed esterni.

#### **Struttura elementare**

Questo tipo di struttura è la più semplice possibile (Fig. 3), con minimo livello di varietà interna e solo due livelli gerarchici: il vertice e la base. Non esiste tecnostruttura, né personale intermedio o staff: queste funzioni sono tipicamente ricoperte dal vertice, il quale organizza e coordina le attività comunicando direttamente con i suoi sottoposti (agendo quindi da tecnostruttura), svolgendo anche funzioni di supporto (staff); alcune funzioni di supporto possono venire svolte da consulenti esterni.

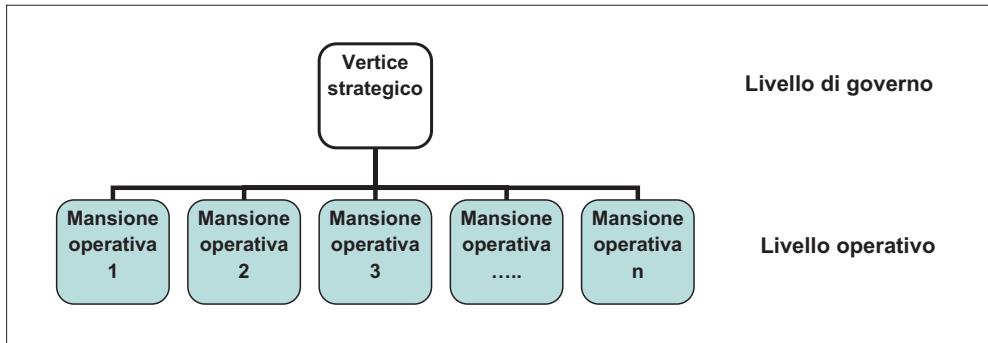


Figura 3 - Struttura organizzativa elementare.

La struttura elementare è quella spontaneamente adottata dalle piccole imprese a titolare unico, ed è caratterizzata da:

- alta centralizzazione
- bassa formalizzazione
- bassa differenziazione verticale ed orizzontale.

Vantaggi:

- gestione semplificata ed agile
- livello operativo in connessione diretta con il vertice

Svantaggi:

- inadeguatezza in caso di aumento della complessità e/o delle dimensioni.

### Struttura funzionale

In una struttura funzionale (Fig. 4) le attività vengono raggruppate, in base a una funzione o processo comune o comunque simile, dalla base fino al vertice dell'organizzazione. Il criterio che orienta questo tipo di struttura è la ricerca del massimo grado di competenza specialistica delle singole funzioni. La struttura organizzativa per funzione raggruppa dunque in una stessa unità organizzativa (funzione) e sotto il controllo dello stesso manager tutte le operazioni aventi la medesima natura, svolte da persone con analoghe conoscenze e competenze: si basa sul principio della suddivisione del lavoro e della specializzazione.

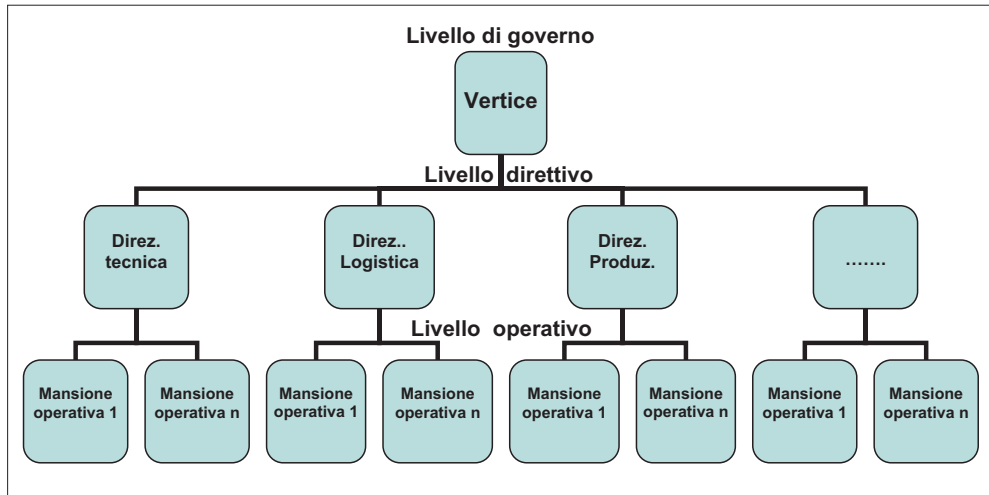


Figura 4 - Struttura organizzativa funzionale.

La struttura funzionale prevede dunque che a capo di ciascuna funzione vi sia un manager, supportato da uffici, reparti o altro, ed è adatta per organizzazioni di dimensioni piccole e medie che hanno limitati settori di attività (pochi prodotti o servizi) svolti con procedure standardizzate. È caratterizzata da:

- centralizzazione, con livello direzionale responsabile delle decisioni strategiche
- ambiente stabile (prodotti indifferenziati ed a lungo ciclo vitale)
- specializzazione secondo criteri di natura tecnico-economica
- dimensione verticale ed orizzontale allungata/allargata.

Vantaggi:

- sviluppo di conoscenze e capacità specialistiche, in quanto ogni unità svolge una sola attività
- focus sugli obiettivi anche al crescere delle dimensioni
- ottimale utilizzo delle risorse
- controllo dei costi
- efficienza della direzione: operazioni della stessa natura (e specialisti) sono raggruppati
- coordinamento tra le funzioni: ogni funzione è sotto la responsabilità di un manager.

Svantaggi:

- sovraccarico delle attività decisionali a livello direzionale

- scarso coordinamento orizzontale tra le funzioni
- limitata visione degli obiettivi generali da parte delle diverse funzioni (e loro manager)
- lentezza di risposta ai cambiamenti ambientali.

Vi possono essere differenti tipologie di struttura funzionale, in funzione della complessità delle attività svolte e delle scelte strategiche.

### **Struttura funzionale pura**

È la classica struttura funzionale, come raffigurata in Fig. 4, di norma adottata da organizzazioni di medie dimensioni, tipicamente con un solo prodotto ed un solo mercato.

### **Struttura funzionale multi-business**

Nella struttura funzionale multi-business le singole funzioni specializzate non sono finalizzate alla realizzazione di un solo prodotto/servizio, ma svolgono le loro attività specialistiche contemporaneamente per più linee di prodotto, relative a differenti mercati di riferimento.

### **Struttura funzionale con collegamenti orizzontali (struttura orizzontale)**

Un recente approccio alla progettazione delle strutture organizzative è rappresentato dalla struttura orizzontale: le organizzazioni verticali riprogettano il flusso dei loro processi instaurando collegamenti orizzontali.

La gerarchia verticale viene ridimensionata ed i confini tra unità organizzative resi più flessibili in risposta ai profondi cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno (primo fra tutti il progresso tecnologico e informatico).

Le caratteristiche principali della struttura orizzontale sono:

- la struttura viene creata intorno a processi chiave interfunzionali piuttosto che intorno a compiti, funzioni o aree geografiche, quindi i confini tra le unità si fanno meno rigidi
- scompare la figura del manager a livello direttivo e si instaurano i 'process owner', ciascuno responsabile di ogni processo chiave nella sua interezza
- i team dispongono della libertà di pensare in maniera creativa e di reagire in maniera flessibile alle nuove sfide avendo competenze, strumenti, motivazione e autorità decisionale
- la cultura è caratterizzata da apertura, fiducia, collaborazione e miglioramento continuo.

Vantaggi:

- promuove la flessibilità dell'azienda e velocizza i cambiamenti

- focalizza l'attenzione verso la soddisfazione del cliente e il miglioramento nella velocità e nell'efficienza
- i singoli componenti dell'organizzazione hanno una visione più ampia degli obiettivi organizzativi
- promuove il lavoro di gruppo e la collaborazione
- migliora la qualità della vita dei dipendenti offrendo loro opportunità per condividere la responsabilità e prendere decisioni.

Svantaggi:

- l'individuazione dei processi chiave è difficile e lunga
- sono necessari cambiamenti nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia di management e nei sistemi informativi e di ricompensa
- i manager tradizionali possono essere restii ad abbandonare potere e autorità, per concentrarsi su ruoli di guida dei team
- richiede una formazione significativa dei dipendenti per lavorare in maniera efficace in ambienti di gruppo orizzontale
- può limitare lo sviluppo di competenze approfondite.

### **Struttura divisionale**

La struttura divisionale (Fig. 5) viene indicata come struttura per prodotto o "strategic business unit": utilizzando questo tipo di struttura le attività possono essere organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali, divisioni, business. Il tratto distintivo è che il raggruppamento è basato sull'output dell'organizzazione.

Ogni divisione ha una propria struttura operativa con un proprio manager, a cui viene decentrata ampia responsabilità. Le divisioni sono organizzate come delle organizzazioni autonome e riproducono al loro interno una struttura funzionale.

In pratica ogni struttura progetta, realizza e commercializza i propri prodotti nel proprio settore. Prevede la suddivisione su due livelli: il primo rappresentato dalle divisioni, il secondo dalle funzioni aziendali (alle quali fanno riferimento le necessarie funzioni di supporto).

La struttura divisionale prevede delle divisioni che raggruppano tutte le funzioni inerenti un determinato prodotto o un determinato mercato di sbocco: è una struttura organizzativa adatta per organizzazioni che, espandendosi e sviluppando la propria tecnologia, passano a realizzare molteplici prodotti/servizi e/o a operare su diversi mercati e in diverse aree geografiche. Il criterio di divisione può essere rappresentato:

- dal prodotto/servizio (ad esempio nel caso di imprese che commercializzano beni molto eterogenei sotto il profilo tecnico-produttivo o commerciale o della progettazione, ecc.)

- dall'area geografica (ad esempio nel caso di imprese che operano con filiali presenti su tutto il territorio nazionale, come le aziende della grande distribuzione o le banche).

È una struttura elastica che però implica la duplicazione delle funzioni - seppure secondo strategie di differenziazione - e quindi dei costi, con le seguenti caratteristiche:

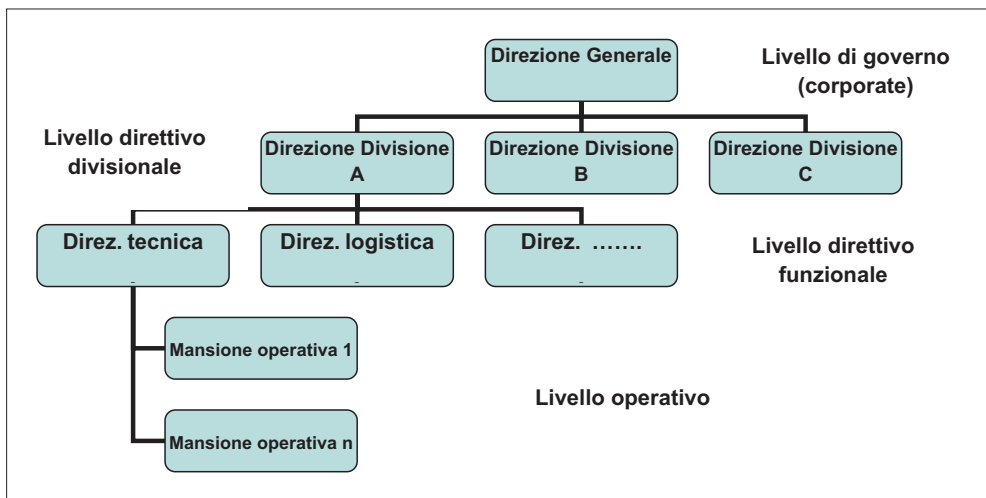


Figura 5 - Struttura organizzativa divisionale.

- ambienti competitivi tendenzialmente instabili
- dimensione verticale e orizzontale allungata/allargata
- direzione generale responsabile delle decisioni strategiche: formulazione della strategia, allocazione delle risorse, controlli su manager divisionali o di gruppi di divisioni, coordinamento interdivisionale
- funzioni responsabili delle decisioni operative e delle Strategie di prodotto: unità quasi indipendenti.

Vantaggi:

- Agevola flessibilità e capacità di adattamento: le unità sono autonome e si adattano più facilmente ai cambiamenti dell'ambiente
- processo decisionale decentralizzato
- coordinamento tra le unità funzionali in relazione *all'output* (orientamento al risultato).

Svantaggi:

- scarso coordinamento tra le divisioni, possibilità di conflitti interdivisionali

- scarsa specializzazione tecnica
- dissipazione di risorse (duplicazione del personale e di strutture).

### Struttura a matrice

Nella struttura a matrice (Fig. 6) il criterio di ripartizione delle responsabilità non è unico, ma tipicamente vengono previste simultaneamente due alternative di raggruppamento strutturale:

- secondo le funzioni, come bacino di competenze
- secondo i progetti/prodotti/servizi, come coordinamento operativo.

Si parla in questo caso di raggruppamento multi-focalizzato: un'organizzazione ha bisogno di essere multi-focalizzata in modo che sia i prodotti che le funzioni siano evidenziati nella stessa misura. Può essere usata quando sia l'esperienza tecnica che l'innovazione di prodotto ed il cambiamento sono importanti per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

La matrice è un potente meccanismo di collegamento orizzontale: in essa i manager di prodotti e funzioni hanno la stessa autorità all'interno dell'organizzazione e le figure operative riportano ad entrambi.

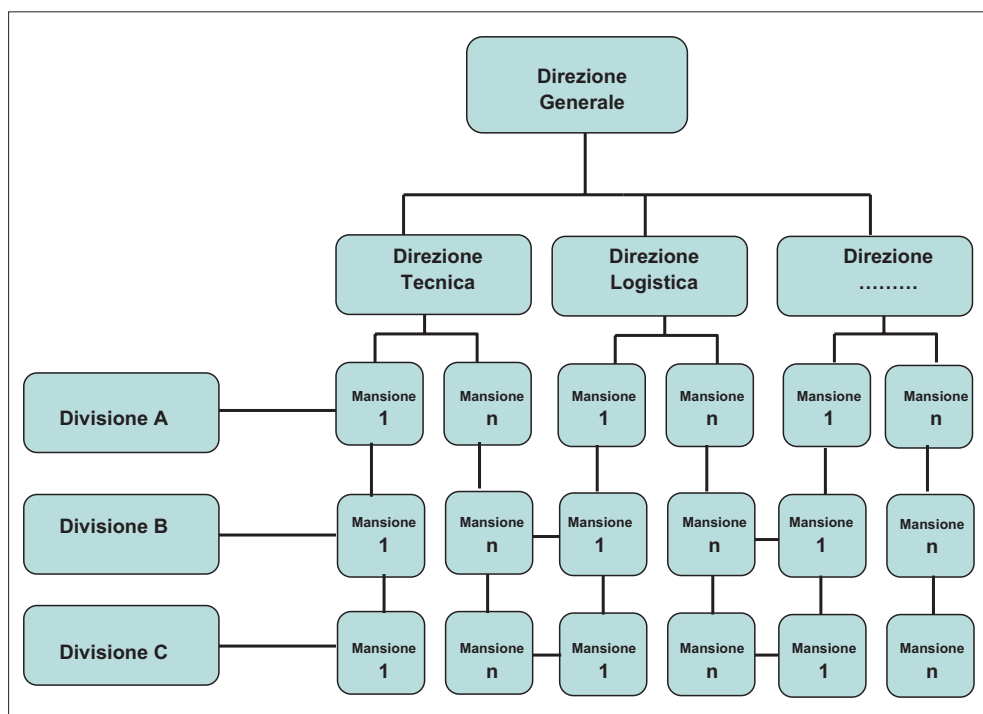


Figura 6 - Struttura organizzativa a matrice.



Questa è la struttura organizzativa che meglio si adatta a grandi aziende con più linee di prodotto, che realizzano produzioni complesse ad elevata tecnologia legate da relazioni di interdipendenza, comunanza di conoscenze, complementarietà di risorse; ogni progetto è diverso e deve essere seguito da uno specifico dirigente che deve essere in grado di far fronte alle esigenze del cliente/utente. Abbina gli elementi dell'organizzazione funzionale (principio della suddivisione del lavoro) a quelli dell'organizzazione per divisioni (principio dello sfruttamento razionale delle risorse).

La struttura a matrice ha le seguenti caratteristiche:

- ambiente di riferimento dell'organizzazione complesso ed incerto, soggetto a frequenti cambiamenti
- organi direttivi specializzati per funzione e per prodotto/mercato
- integrazione a livello corporate, efficienza dello staff
- schemi operativi duali
- decentramento decisionale, flessibilità, coesistenza tra specializzazione ed economie di scala
- dimensione verticale ed orizzontale allungata/allargata.

Vantaggi:

- specializzazione delle risorse e coordinamento relativo al risultato
- flessibilità in relazione al contesto turbolento
- motivazione e sviluppo del personale
- efficacia per lo sviluppo di nuove attività e per il coordinamento di interdipendenze complesse
- comunicazione e coordinamento per affrontare il rapido cambiamento ambientale
- si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile.

Svantaggi:

- la duplice autorità crea confusione e conflitti: richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere
- richiede skill relazionali altamente sviluppate.

### **Struttura modulare**

Il raggruppamento modulare è l'approccio più recente al raggruppamento delle attività: l'organizzazione è un gruppo di componenti separate ma collegate tra loro per condividere le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività.

La struttura modulare può essere considerata come un nodo centrale circondato da una rete di specialisti esterni: servizi come la contabilità, progett-

tazione, produzione, marketing e distribuzione sono appaltati ad aziende separate, collegate elettronicamente ad un ufficio centrale. La forma modulare prevede un coordinamento generale tramite collegamenti intermedi al posto della tradizionale gerarchia verticale: con una struttura modulare, il centro mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive o difficili da imitare e trasferisce le altre attività (processo decisionale e controllo) alle altre organizzazioni.

Vantaggi:

- consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale
- ampio raggio d'azione
- flessibilità
- riduzione costi amministrativi e spese generali.

Svantaggi:

- la duplice decentralizzazione: controllo più debole
- affidamento ad esterni per il completamento dei processi
- cultura aziendale debole.

### 1.3 Logiche e meccanismi delle organizzazioni

Le attività svolte e le dinamiche interne ruotano attorno ad un unico fulcro: l'obiettivo primario, che è al contempo l'origine dell'organizzazione, il motore che la tiene in vita ed il suo fine ultimo.

#### I fini delle organizzazioni

Il fine è l'idea che ha originato l'organizzazione e ne è la ragione di esistere: rappresenta la situazione desiderabile che l'organizzazione cerca di realizzare; tipicamente il fine viene esplicitato nella *mission* che l'organizzazione si dà e rende pubblica.

I fini - o come è meglio definirli da qui in poi: obiettivi - vanno distinti in **obiettivi primari** (solitamente uno o comunque pochi in più) ed **obiettivi secondari** (o sotto-obiettivi): i primi sono finalizzati alla realizzazione dell'output dell'organizzazione, mentre i secondi sono sussidiari e funzionali ai primi.

Semplificando, l'obiettivo primario è la ragion d'essere dell'organizzazione, il suo scopo globale (produrre auto, fornire servizi di consulenza legale, coordinare il tempo libero degli anziani del quartiere, ecc.) mentre gli obiettivi secondari sono svolti dalle sotto-strutture nelle quali è suddivisa l'organizzazione e sono funzionali e complementari alla realizzazione del fine princi-

pale (ufficio progettazione, servizio mensa, reparto contabilità, settore approvvigionamento, ecc.).

Se esiste congruenza tra i diversi sotto-obiettivi perseguiti dalle sotto-strutture che costituiscono l'organizzazione nel suo complesso, è possibile raggiungere l'obiettivo primario.

### **Distorsione e sostituzione dei fini**

La percezione degli obiettivi e l'inquadramento dei sotto-obiettivi nel contesto globale delle finalità dell'organizzazione sono alla base di carenze organizzative.

Una delle tipiche criticità è legata all'eccessiva importanza che la sotto-struttura dà all'obiettivo secondario che le è stato affidato, anche a causa di indicazioni operative confuse e di leadership non coordinate o addirittura conflittuali; accade che la sotto-struttura, nello sforzo di perseguire il proprio sotto-obiettivo, agisca a discapito dell'obiettivo primario.

Si pensi ad un'organizzazione che si è data l'obiettivo primario di tenere in verticale un palo molto alto: per conseguire tale obiettivo, l'organizzazione si divide in due squadre, ognuna delle quali ha il sotto-obiettivo di tirare con una fune il palo verso di sé, in modo che lo sforzo complessivo mantenga il palo in piedi. Se una delle due squadre, o entrambe, perde di vista l'obiettivo principale e baderà solo a perseguire il proprio sotto-obiettivo ad ogni costo, il risultato sarà una gara di tiro alla fune con il prevedibile epilogo finale del palo che rovina addosso alla squadra che tira più forte.

I conflitti, talora disastrosi, che tale genere di incomprensioni, quasi sempre legate a situazioni di carente leadership, può generare sono abbastanza comuni nella vita reale delle organizzazioni: conflitti tra Ufficio Acquisti e Produzione, tra Ufficio Vendite e Logistica, ecc. Si parla in questi casi di **distorsione dei fini organizzativi**, che deriva dalla eccessiva importanza assegnata ad aspetti non primari dell'attività dell'organizzazione.

Le distorsioni dovute a sovrastima sono relativamente lievi, in quanto non incidono sul fine principale dell'organizzazione pur tendendo a svilupparne alcuni aspetti a detrimento di altri: molto più grave e più dannoso è il fenomeno conosciuto sotto il nome di **sostituzione dei fini**.

Questa anomalia si genera quando all'interno dell'organizzazione si sostituiscono ai fini legittimi altri fini, diversi da quelli per cui essa era stata creata e per i quali non avrebbero dovuto essere impiegate risorse; la forma più lieve e più comune di sostituzione dei fini è costituita dal processo attraverso il quale un'organizzazione rovescia l'ordine di precedenza tra i fini e gli strumenti per realizzarli, trasformando i mezzi in fine ed il fine in un mezzo: tipicamente, si formano centri d'interesse che si preoccupano più del mantenimento e dell'accrescimento dell'organizzazione che del raggiungi-

mento degli scopi originari, con conseguente degenerazione dell'organizzazione. Ciò avviene a causa di un interesse esclusivo all'autoprotezione.

### **Performance, efficacia ed efficienza**

Come si è detto, il fine (obiettivo primario) dell'organizzazione ha un ruolo di fondamentale importanza: ha innanzitutto una funzione di orientamento in quanto descrive la situazione futura che l'organizzazione cerca di realizzare, ma soprattutto serve come punto di riferimento interno (per i membri dell'organizzazione) ed esterno (pubblico, clienti, altri stakeholder) per valutare il successo (la performance) dell'organizzazione, in termini di efficienza ed efficacia. L'efficienza si riferisce alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, ed è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e forza lavoro necessari per produrre un dato output.

L'efficacia indica il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. È importante sottolineare che efficacia ed efficienza non sempre sono strettamente interdipendenti, dal momento che le variabili che concorrono a determinare l'efficacia sono in parte esterne al sistema: situazione del mercato, reazioni degli stakeholder, ecc.

Lo stakeholder è un gruppo di riferimento, interno o esterno all'organizzazione, che ha interessi nei confronti della performance dell'organizzazione stessa: dipendenti, creditori, clienti, governo, sindacato, fornitori, management, comunità, ecc. l'organizzazione deve porre attenzione alle esigenze ed aspettative dei diversi stakeholder, per definire gli obiettivi e perseguire l'efficacia, ma non sempre riesce a soddisfare tutti gli stakeholder e di conseguenza a raggiungere tutti gli obiettivi di efficacia: cambiando stakeholder, cambiano gli obiettivi.

Tale capacità di adattamento dell'organizzazione è legata alle abilità del management il quale, decidendo e modificando le strategie, adatta le dimensioni strutturali e contestuali ed i sottosistemi organizzativi per trasformare gli input in output e fornire valore nel modo più efficiente ed efficace possibile: l'organizzazione è in continua tensione verso il miglioramento in termini di efficienza ed efficacia.

Secondo un approccio sistemico, che prevede l'organizzazione come un sistema complesso, è opportuno comparare ciò che è possibile e reale, anziché ciò che è ideale, confrontando direttamente le prestazioni ottenute da diverse organizzazioni in termini di efficacia (obiettivi raggiunti) ed efficienza (utilizzo di risorse).

### **Risoluzione dei conflitti**

Le sotto-strutture e la leadership possono entrare in conflitto tra di loro per differenti motivi: mancanza di chiarezza nella divisione del lavoro e nei rap-

porti che intercorrono tra loro, mancanza di rispetto dei regolamenti da una parte o da entrambe, differenze di interessi, punti di vista o personalità non opportunamente conciliati.

“Il meglio che le organizzazioni possono fare è di riconoscere che molti dei metodi che si possono adottare per la misura dell'efficienza sono ben lungi dall'essere precisi. Attribuire troppa importanza ad alcuni aspetti dell'attività organizzativa e trascurarne altri può avere come conseguenza una distorsione dei fini organizzativi e costituire un pericolo per l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione stessa.” [5].

D'altra parte viene riconosciuto che i conflitti possono rappresentare un momento di crescita e cambiamento per l'organizzazione e soprattutto che non debbono essere tenuti nascosti ai livelli organizzativi più elevati. I metodi e le tecniche di risoluzione dei conflitti e di negoziazione rappresentano uno dei bagagli fondamentali di cui deve essere in possesso una leadership efficace ed efficiente: essi sono direttamente proporzionali alle abilità gestionali ed organizzative, oltre che a capacità di comunicazione e coinvolgimento. Per quel che riguarda il fenomeno della distorsione o sostituzione dei fini da parte di una o più sotto-strutture, è possibile assegnare lo svolgimento delle varie attività alle sotto-unità che sono addette a compiti direttamente connessi col fine: in tal modo i capi che controllano le attività dirette alla realizzazione del fine sono anche in grado di controllare i mezzi per tale realizzazione.

### **Mantenimento di un'organizzazione**

Secondo diversi studi e, in particolare, basandosi sul lavoro di Parsons [6], ogni società per sopravvivere deve:

- A (Adaptive):** avere un sistema economico che, attingendo a risorse esterne, lavori per soddisfare esigenze interne (materiali)
- G (Goal attainment):** darsi una qualche forma politica
- I (Integrative):** provvedere ad una sufficiente integrazione tra i suoi membri
- L (Latent pattern maintenance):** possedere una comune cultura di base

Le logiche e i meccanismi che regolano il funzionamento dell'organizzazione sono le seguenti:

- Monofinalità** l'organizzazione deve avere un unico obiettivo primario, in funzione del quale vengono strutturati gli obiettivi secondari o sotto-obiettivi

<b>Articolazione degli obiettivi</b>	deve esistere una gerarchia organizzativa tra i sotto-obiettivi: la mission aziendale viene scomposta in sotto-obiettivi tutti ad essa connessi; i sotto-obiettivi, a loro volta, possono essere ulteriormente scomposti in obiettivi di livello inferiore
<b>Contraddittorietà</b>	l'organizzazione deve mantenere l'equilibrio dei sotto-obiettivi. la somma dell'ottimizzazione dei due sotto-obiettivi non conduce alla ottimizzazione dell'obiettivo generale: occorre trovare i punti di equilibrio
<b>Approssimazione</b>	a causa dello sforzo per mantenere il controllo sui disequilibri, l'organizzazione è costantemente in tensione verso un continuo miglioramento riguardo a efficacia ed efficienza
<b>Economia</b>	le organizzazioni impiegano scarse risorse: dunque tutte le organizzazioni hanno la necessità di presidiare la loro economia, intesa come equilibrio fra risorse disponibili e risorse impiegate
<b>Apprendimento</b>	capacità di mantenere il sistema organizzativo al fine di riuscire a perseguire il proprio obiettivo pur variando il sistema di variabili interne ed esterne che lo definiscono.

In definitiva un'organizzazione è sana se è:

- armoniosa rispetto agli obiettivi che si prefigge di conseguire
- consapevole di essere una parte di un contesto più ampio
- capace di riconoscere, selezionare, misurare le informazioni e rielaborarle in modo coerente alle proprie caratteristiche ed alla propria storia.

## 1.4 La gestione del cambiamento nelle organizzazioni

Il cambiamento può essere definito come qualsiasi evento richieda all'organizzazione un adeguamento dei propri obiettivi o delle modalità per raggiungerli, agendo coerentemente su tutti i livelli: ogni organizzazione deve cambiare e innovarsi per sopravvivere.

Il cambiamento riveste dunque un ruolo strategico - ma anche culturale - nel ciclo di vita dell'organizzazione, per restare al passo delle modifiche esterne.

Per cambiamento organizzativo si intende l'adozione da parte di un'organizzazione di un nuovo concetto o comportamento.

### 1.4.1 Tipologie di cambiamento organizzativo

I cambiamenti intrapresi per adattarsi all'ambiente possono essere di diversi tipi, a seconda del punto di vista con cui essi vengono analizzati.

#### **Cambiamenti a livello progettuale e gestionale**

Come viene progettato e gestito il cambiamento all'interno dell'organizzazione? Con quali modalità si intende portare avanti il processo evolutivo? Si possono distinguere due approcci fondamentali al cambiamento:

- **cambiamento incrementale:** viene attuato attraverso una serie continua di passaggi che non alterano bruscamente l'equilibrio dell'organizzazione, influenzandone solo alcune componenti alla volta, progressivamente nel tempo.
- **cambiamento radicale:** si opera una mutazione repentina e drastica della struttura organizzativa, trasformandola interamente: questa modalità di cambiamento comporta la creazione di una nuova struttura del tutto nuova, con differenti processi di gestione. L'innovazione è rapida, importante e sensazionale.

#### **Cambiamenti a livello strategico**

I cambiamenti che vengono decisi per conseguire un vantaggio strategico sono di quattro tipi:

- **Cambiamenti tecnologici:** riguardano le tecniche utilizzate per realizzare prodotti o servizi e comprendono metodi di lavoro, macchinari e flusso del lavoro
- **Cambiamenti di prodotto/servizio:** riguardano gli output dell'organizzazione in termini di prodotto o servizio. I nuovi prodotti e/o servizi vengono generalmente ideati per aumentare la quota di mercato o per raggiungere nuovi mercati, consumatori o clienti
- **Cambiamenti di strategia e struttura:** tali cambiamenti riguardano la struttura organizzativa, la gestione strategica, le politiche, i sistemi di ri-compensa
- **Cambiamenti culturali:** cambiamenti nei valori, nelle attitudini, nelle aspettative, nelle opinioni, nelle capacità e nel comportamento dei componenti dell'organizzazione.

## 1.4.2 Le reazioni al cambiamento

I processi di cambiamento provocano una serie di reazioni tra i componenti all'interno dell'organizzazione la cui successione caratteristica definisce la cosiddetta 'curva di accettazione individuale del cambiamento', come illustrato in Fig. 7.



**Figura 7** - Curva di accettazione individuale del cambiamento  
(da: Fumagalli L., Il cambiamento nelle organizzazioni, 2010  
Facoltà Scienze della comunicazione, Università Sapienza Roma)

Sebbene di natura individuale, tale sequenza di reazioni influisce sull'attitudine e sulla motivazione dei gruppi di lavoro: è dunque importante che il processo di cambiamento sia adeguatamente pianificato ed implementato, al fine di gestire correttamente le reazioni e diminuire l'impatto che queste possono avere sulle performance sia in termini di ampiezza (durata di eventuali cali di performance) che di profondità (entità dei cali).

## 1.4.3 La gestione del cambiamento

Il management ha a disposizione una serie di strumenti per gestire e governare efficacemente il cambiamento; tali strumenti sono essenzialmente riconducibili a quattro categorie, altrimenti definite come 'le 4 leve del cambiamento'[8]:

- 1. Navigation:** ovvero il controllo della direzione del cambiamento
- 2. Leadership:** l'azione di guida del cambiamento nel corso del processo



3. **Ownership:** la creazione del consenso, della motivazione e del coinvolgimento
4. **Enablement:** l'identificazione, l'acquisizione e l'utilizzo di strumenti e risorse necessari al cambiamento.

Il successo dell'intero processo di cambiamento è basato sulla creazione di un clima favorevole allo stesso, ove gli intenti strategici, gli obiettivi e le responsabilità siano ben articolati e condivisi. È inoltre importante che gli obiettivi primari dell'organizzazione non vengano mai persi di vista, per non incorrere in fenomeni di distorsione dei fini organizzativi.

### 1.5 Gestione della partecipazione e del coinvolgimento

Gli studi economici e sociologici sulle strutture e i modelli organizzativi hanno evidenziato come le organizzazioni, per raggiungere i propri obiettivi primari, debbano implementare un sistema di relazioni tra i diversi livelli delle loro strutture, sia in senso verticale che orizzontale.

La motivazione non è in sé sufficiente a far sì che gli individui e i gruppi di lavoro perseguano con efficacia ed efficienza i propri obiettivi secondari, senza perdere di vista i fini organizzativi.

Occorre che le persone si sentano parte di un progetto globale, di cui costituiscono un elemento parziale ma ugualmente importante: se non è stato capace di creare questo senso di appartenenza tra il personale, il management non potrà ottenere da esso nessun reale sforzo verso l'obiettivo comune.

Come è noto, uno dei più potenti ed efficaci strumenti a disposizione delle organizzazioni per raggiungere determinati obiettivi, migliorando continuamente performance e risultati, è rappresentato dai sistemi di gestione.

Fattori quali coinvolgimento del personale, comunicazione, flusso informativo e cooperazione, formazione, informazione, addestramento e consapevolezza, costituiscono una parte fondamentale dei SGSL.

### 1.6 Gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane è sicuramente una delle aree funzionali più importanti all'interno di un'organizzazione: è infatti grazie alla collaborazione delle persone, ovvero le risorse umane, che è possibile raggiungere gli obiettivi e perseguire i fini organizzativi.

Non è dunque esagerato affermare che il successo di un'organizzazione dipende in larga misura dalla gestione delle risorse umane e dalle strategie

messe in atto per creare e mantenere un forte senso di stabilità e coinvolgimento in tutto il personale. Viceversa, una non adeguata gestione delle risorse umane facilmente rallenta o addirittura limita il successo e lo sviluppo dell'organizzazione.

### **I compiti e le responsabilità delle risorse umane**

La scelta del personale è tanto importante quanto la gestione del personale medesimo: saper cercare, reclutare, motivare, coinvolgere e valorizzare il personale in forza diventa un elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza e determina la riuscita o meno del progetto organizzativo.

La Direzione Risorse Umane (o Funzione Gestione Risorse Umane: FGRU) deve mantenere il controllo dei dati relativi alle risorse gestite, ai costi, all'organizzazione, alla valutazione e allo sviluppo.

Non tutte le organizzazioni hanno raggiunto questa consapevolezza; sovente, interventi quali la formazione del personale e la sua qualificazione, gli aggiornamenti delle modalità di comunicazione, le azioni volte ad incrementare partecipazione e coinvolgimento, sono visti come un puro costo e non come un investimento nel miglioramento delle competenze.

Dimostrare i vantaggi in termini organizzativi e decisionali derivanti dall'impiego di sistemi avanzati di gestione delle risorse umane risulta infatti difficile, in quanto i risultati diventano visibili solo al termine di ampi progetti che necessitano di tempi lunghi.

I benefici provenienti dall'applicazione dei SGSL, però, dimostrano la validità, anche economica, di un approccio sistemico [9] [10] [11] [12].

### **Organizzazione delle risorse umane**

Organizzare le risorse umane significa poter e saper stabilire compiti e responsabilità di ogni funzione, posizione e soggetto all'interno dell'organizzazione, regolando e definendo l'attività in modo da raggiungere più facilmente gli obiettivi pianificati.

Alcune aziende gestiscono i dati del personale con strumenti informatici inadeguati, obsoleti oppure elementari come i fogli di calcolo; la gestione della totalità delle informazioni del personale con strumenti inadeguati può fornire risultati frammentati, parziali e a volte non corretti.

Sono numerose le organizzazioni, anche di grandi dimensioni, che non investono nella gestione informatizzata dei dati delle risorse umane e non applicano tecniche e strumenti di Business Intelligence HR, non utilizzano strumenti di valutazione, di sviluppo e di controllo.

È dunque opportuno, laddove le dimensioni e le risorse economiche a disposizione lo rendono possibile, che la Funzione Gestione Risorse Umane (FGRU) o Ufficio Personale utilizzi strumenti informatici nelle aree:

- gestione delle presenze e controllo accessi
- gestione dell'amministrazione del personale
- gestione dell'anagrafica e dei dati del personale e loro analisi
- gestione delle attività di formazione e sviluppo del personale
- gestione dei turni e gestione della programmazione del personale
- gestione delle note spese e delle trasferte del personale
- gestione dei sistemi premianti e delle valutazioni del personale
- gestione dei dati dell'organizzazione aziendale
- gestione di salute e sicurezza sul lavoro, in sinergia con il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP)
- gestione della selezione del personale.

### **Il ruolo della Funzione Gestione Risorse Umane nella gestione della SSL**

La FGRU ricopre dunque un ruolo centrale nel processo di creazione del valore dell'organizzazione, sia nei confronti dei vari obiettivi secondari che dei fini organizzativi primari.

È evidente l'importanza di chi professionalmente si occupa della gestione delle Risorse Umane all'interno dell'organizzazione.

Intervenire sulla formazione, sul coinvolgimento e la motivazione e sulla consapevolezza della struttura 'Risorse Umane' è il primo passo da compiere in fase di implementazione di un SGSL

I rapporti funzionali tra le diverse strutture che a differenti livelli agiscono sulla SSL debbono agire in maniera fortemente sinergica: la FGRU, specificamente preposta a gestire il personale sotto tutti i punti di vista (carriera, pagamenti, spostamenti del personale, formazione, ecc.), dovrebbe interfacciarsi con il SPP, preposto agli aspetti di SSL: attrezzature, impianti e sostanze, lavoratori.

Un SGSL dovrebbe includere tra i suoi processi i rapporti funzionali tra queste due strutture e far sì che operino in maniera ottimale, fornendo gli strumenti operativi e le regole per formalizzare i rapporti tra i diversi elementi.

Il sistema di gestione dovrebbe fornire la guida per far sì che la FGRU sia intesa come una struttura che gestisca l'aspetto di valore o capitale o fonte di vantaggio competitivo per l'azienda, insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue competenze.

Di conseguenza, questa struttura ha il compito di mantenere - e migliorare - lo sviluppo delle risorse; solo in quest'ottica le spese affrontate dall'organizzazione a tale scopo possono essere considerate investimenti e non costi.

La FGRU si trasforma, da semplice gestore 'burocratico' di un elemento cruciale quale è l'elemento umano, in cabina di regia e coordinamento per il buon funzionamento delle interfacce tra l'organizzazione e l'uomo, in sinergia con SPP e responsabile del SGSL.

## Bibliografia

- [1] Seiler J.A., Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo, Etas Libri, Milano, 1976
- [2] Rugiadini A., Organizzazione e ambiente, Giuffrè, Milano, 1979
- [3] Mintzberg H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, Il Mulino, 1996. ISBN 88-15-05603-3
- [4] Dossena C., Materiali di Organizzazione aziendale, Univ. Degli Studi di Pavia, 2009-2010
- [5] Amitai Etzioni, Sociologia delle organizzazioni. Il Mulino, 1967, pag. 24
- [6] Talcott Parsons "La struttura dell'azione sociale Parsons". Il Mulino, 1987
- [7] Fumagalli L., Il cambiamento nelle organizzazioni, Univ. Sapienza Roma, 2010
- [8] Paul John O'Keeffe, Change Management System, 2012
- [9] Barra M.I., Fioretti P., Morinelli G., Terracina A., OH&S economic analysis: an evaluation tool based on a study on OHSAS 18001 certified company, XVIII AISS World Congress - Seoul, 2008
- [10] Barra M.I., Morinelli G., Terracina A., Ambiente & sicurezza - Il Sole 24 ore n. 18/2008
- [11] Barra M.I., Fioretti P., Terracina A., Sulla "non sicurezza": un modello di calcolo che stima i costi aziendali, Ambiente e sicurezza n. 21/2009
- [12] Barra M.I., Morinelli G., Terracina A., I dati Inail sull'efficacia dei SGSL per ridurre gli infortuni, Osservatorio ACCREDIA n. 1/2012



## 2 L'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e la sicurezza sul lavoro

L'espressione "elemento umano", ideata dagli autori, racchiude una serie di riflessioni; la sua accezione, in questo contesto, comprende infatti sia il significato di "fattore umano", nel senso ergonomico, ossia legato alle interazioni tra uomo e ambiente di lavoro/macchine/ impianti/attrezzature, sia il significato di "risorse umane" ossia relativo al personale dipendente che lavora in un'azienda.

Nel precedente capitolo sono stati affrontati e discussi i temi relativi alle "risorse umane" e alle modalità di gestione in relazione alla tipologia di assetto organizzativo.

Per comprendere a fondo il significato di quanto proposto in seguito e i possibili benefici cui si può giungere applicando un approccio sistemico alla gestione dell'elemento umano, è necessario affrontare anche l'altro significato di "elemento umano", ossia quello legato all'ergonomia.

Qui di seguito sarà esposta una breve analisi della letteratura in materia di "fattore umano", "errore umano", "affidabilità umana" e "stress lavoro correlato".

### 2.1 Il fattore umano, l'errore, l'affidabilità

Nel termine "fattore umano" sono inglobati molteplici aspetti correlati alla disciplina che nel resto del mondo è nota come 'Ergonomics' o Ergonomia. Questa concerne lo studio delle interazioni tra essere umano e gli altri elementi di un sistema.

Nuovi termini e campi di applicazione correlati al fattore umano sono costantemente generati dal mondo scientifico e del lavoro; nonostante la molteplicità di approcci, esiste una convergenza di opinioni circa i fattori che definiscono l'applicabilità dell'espressione e connotano lo stretto legame tra organizzazione e comportamento.

Il fattore umano si riferisce infatti a quegli elementi quali lavoro, organizzazione e individuo che hanno influenza sul comportamento e dunque conseguenze sugli obiettivi dell'organizzazione.

L'obiettivo primario dell'approccio "fattore umano" è il miglioramento del livello di affidabilità dell'operatore, intendendo con tale termine la probabilità di portare a termine un'azione senza errori in un determinato tempo, e più in generale del sistema all'interno del quale il singolo lavoratore - elemento

umano - opera a tutti i livelli di responsabilità, tenendo conto della complessità di tutti gli elementi con i quali egli si deve interfacciare.

Ciò implica evidentemente la tendenza a minimizzare l'evenienza di errori: le più dirette applicazioni connesse agli studi sul fattore umano analizzano infatti l'errore umano, inteso come uno squilibrio tra le componenti del sistema 'uomo-macchina-ambiente' che provoca un abbassamento dell'affidabilità dell'intero sistema, anche se le singole componenti mantengono elevata affidabilità.

Il mondo del lavoro è cambiato sotto l'aspetto tecnico e tecnologico, così come i compiti affidati ai lavoratori e le azioni elementari da svolgere; ad eccezione degli interventi manutentivi per i quali la manualità costituisce ancora un elemento critico per la sicurezza, l'intervento umano si è generalmente spostato da un diretto impegno manuale al controllo dei processi automatici della macchina. In parallelo, grazie anche al progresso tecnologico che ha condotto a macchine sempre più sicure, la legislazione è mutata, dirigendo la disciplina ad ambiti sempre più ampi e di tipo organizzativo.

Il mero controllo non è più l'unica garanzia di tutela della sicurezza e della salute del lavoratore; assumendo la centralità del sistema, è l'ottimale funzionamento dell'organizzazione che porta ad una presunzione di conformità a leggi e regolamenti come previsto dal D.Lgs. 231/2001 che introduce il principio della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per i reati commessi dalle figure apicali, di vertice, e dalle persone sottoposte alla vigilanza delle figure apicali anzidette (dipendenti, fornitori ecc.) nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso. In tal senso, da una non corretta gestione della sicurezza sul lavoro a livello apicale o di vigilanza, ossia "organizzativo", può scaturire un incidente o, nel peggiore dei casi, un infortunio configurabile come reato.

La centralità dell'organizzazione è un concetto ormai diffuso anche per comprendere le cause degli infortuni e degli incidenti; molti eventi gravi vengono però frequentemente attribuiti ad "errore umano", inteso come "fallimento nell'esecuzione di un'azione".

Esistono diversi metodi per classificare l'errore umano a partire da differenti assunzioni di base.

Considerando l'interazione tra pianificazione ed esecuzione, gli errori umani possono essere classificati secondo il punto di vista dei processi mentali, come skill based, rule based e knowledge based [1].

Gli errori di tipo **skill based** sono quelli dovuti a disattenzione, che si presentano soprattutto nel caso di operatori che abbiano una buona esperienza nello specifico campo di lavoro, e che quindi nello svolgerlo ricadono in modalità di abitudine, diminuendo l'impegno mentale.

Gli errori di tipo **rule based** sono invece riferibili ad applicazione di procedure corrette nel momento sbagliato, o a scelta di procedure non adeguate alla situazione.

Gli errori di tipo **knowledge based** sono dovuti a mancanza di conoscenze o alla loro non corretta applicazione, e quindi alla difficoltà di trovare le soluzioni ottimali.

Gli errori dovuti a disattenzione (**slips**) o di conoscenza (**lapses**) sono errori che scaturiscono da azioni involontarie, mentre gli errori basati sulle regole (**mistakes**) scaturiscono da una cosciente applicazione di una regola, che risulta non corretta per la situazione specifica. Tra gli errori umani sono comprese anche le “**violazioni**”, azioni intenzionali in violazione delle procedure, che possono avvenire eccezionalmente o costituire una routine. Queste azioni possono essere realizzate con lo scopo specifico di causare un danno, ma in molti casi sono scelte in buona fede per “migliorare” o “velocizzare” le procedure esistenti. La figura 7 riassume la classificazione descritta.

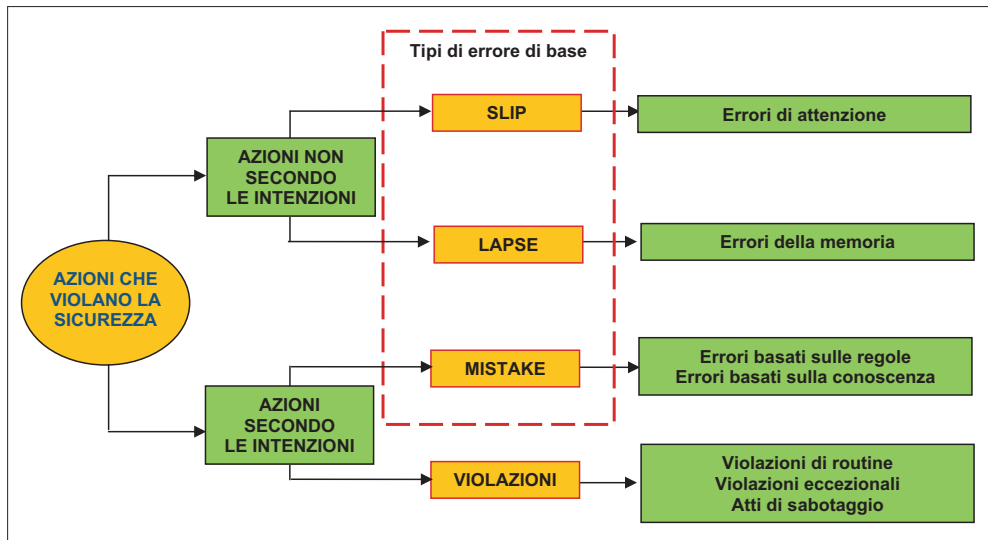


Figura 7 - Classificazione degli errori secondo Rasmussen.

Altri metodi classificano gli errori basandosi sulla causa scatenante e sulle condizioni in cui l'errore si verifica; in tal senso, la componente umana agisce in seguito a una non adeguata progettazione e gestione, inclusa la vigilanza e il controllo, della sua attività e, dunque, l'azione errata può essere intesa come una conseguenza di un “**errore organizzativo**”.

Gli errori possono essere perciò classificati come di tipo **attivo**, risultanti da azioni degli operatori, più facili da riconoscere ed analizzare poiché **immediatamente percepiti** e facilmente individuabili (generalmente, slips, mistakes e violazioni), oppure dovuti a **fattori passivi**, dovuti a cause non



immediatamente presenti sul luogo dell'errore, che richiedono un'analisi molto più laboriosa per rintracciarne l'origine. Questa tipologia, infatti, viene denominata anche “**errori latenti**” poiché associati ad attività distanti dal luogo e dal momento dell'incidente (attività manageriali, normative e organizzative), le cui conseguenze diventano evidenti **solo quando si combinano** con altri fattori in grado di rompere le **difese (barriere)** del sistema stesso o se non sono state poste barriere poiché il rischio è stato sottovalutato o non considerato.

Per valutare le condizioni in cui si può verificare l'errore, il metodo **SHEL** [2], tra i più accreditati, classifica le componenti di un sistema di lavoro, analizzando le interazioni tra esse. Il sistema è caratterizzato da quattro elementi fondamentali: il **Software**, che riguarda le regole e procedure di lavoro, formali e informali, l'**Hardware**, che comprende macchine e impianti, attrezzature e strutture, l'ambiente di lavoro (**Environment**), inteso come ambiente fisico e sociale, e le persone (**Liveware**), con le loro specifiche funzioni e responsabilità. Il comportamento umano non può essere considerato isolatamente rispetto alle altre parti del sistema, ed è dall'interazione di questi elementi che possono scaturire le diverse situazioni di possibile rischio.

Il sistema di analisi e valutazione dei fattori umani si basa sul modello di Reason per l'errore umano in sistemi complessi, detto “modello Swiss Cheese” [3] come mostrato in figura 8; esso presuppone che ogni errore/incidente sia dovuto a una serie di concause, che sono riuscite a superare i sistemi di sicurezza messi in atto dall'individuo e dall'Organizzazione. Secondo questo modello esistono più livelli a cui si possono verificare degli errori, o a cui si possono porre delle salvaguardie contro gli errori.

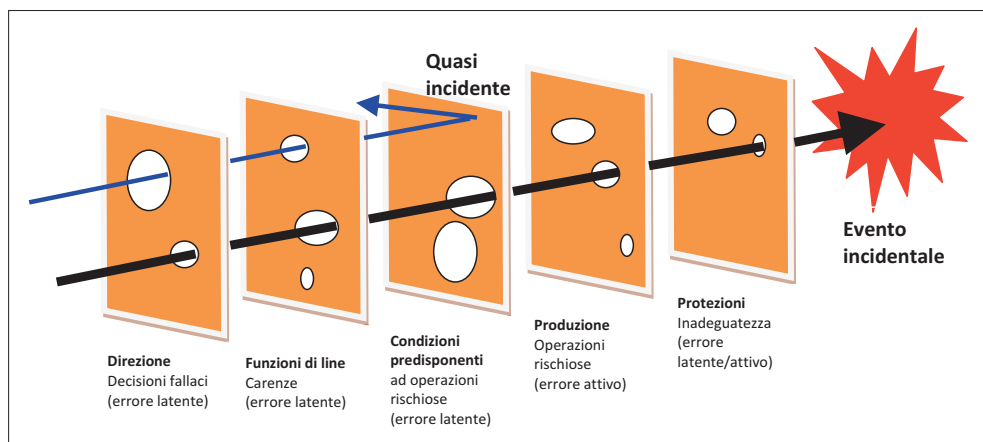


Figura 8 - Swiss cheese o modello con cui avvengono infortuni e incidenti (Reason).

L'azione finale, il comportamento insicuro dell'attore ultimo, può trasformarsi in un effettivo incidente solo se a monte si sono verificati altri errori, che sono rimasti latenti e che hanno reso inefficaci o inesistenti le azioni di salvaguardia e le barriere. Le azioni insicure che portano all'incidente sono precedute, a livello immediatamente superiore, da sistemi o procedure di controllo non adeguati e, al vertice, da decisioni inadeguate della dirigenza che influenzano direttamente o indirettamente tutti i livelli sottostanti.

L'incidente avviene solo se tutta una serie di precondizioni si verificano, mentre molto più spesso si verificano errori che però vengono corretti dagli altri livelli di salvaguardia.

In tali casi si parla dei cosiddetti “**quasi incidenti**”; la loro rilevazione può essere un potente strumento per le eventuali condizioni di rischio.

Lo studio dell'affidabilità umana, sviluppato per minimizzare l'evenienza di “comportamenti errati”, evidenzia il collegamento tra errori, latenti o decisionali e esecutivi, incidenti e comportamento.

Sebbene lo studio dell'affidabilità umana presenti alcune criticità legate alla complessità dei metodi (applicabili solo da aziende di grandi dimensioni), alla presenza di una componente soggettiva e all'approccio orientato alla minimizzazione degli errori esecutivi piuttosto che di quelli decisionali, esso risulta utile poiché finalizzato alla valutazione di quei fattori interni ed esterni all'uomo che influenzano l'efficienza e l'affidabilità della performance del lavoratore.

I fattori esterni ricadono nell'ambito tecnico o sistemico; più specificatamente, sono legati alle interazioni tra uomo e ambiente di lavoro/attrezzature/materiali e all'organizzazione del lavoro e a come ciò influenzi e/o alteri le condizioni di lavoro, inducendo gli operatori in comportamenti erranei.

I fattori interni invece, legati a caratteristiche individuali, sono correlati alle condizioni psico-fisiche che per loro natura sono meno facilmente riconducibili a modelli di comportamento sistemico.

Esistono diverse tecniche di analisi [4] che stimano in modo abbastanza complesso l'affidabilità umana attraverso la parametrizzazione di alcuni elementi relativi alle modalità con cui si svolge il lavoro. Alcuni di questi sono elencati di seguito (il dettaglio per metodo è riportato nella Tabella 1):

- livello di adeguatezza dei compiti svolti dall'organizzazione
- condizioni e caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro
- adeguatezza dell'interazione uomo-macchina e dei supporti operativi
- fattibilità delle procedure e delle pianificazioni
- quantità dei compiti contemporaneamente svolti dall'operatore
- tempo a disposizione, grado di routine
- idoneità dell'addestramento e della preparazione; caratteristiche perso-

nali dell'operatore: le abilità, l'esperienza, la motivazione e le aspettative

- livello di collaborazione ed interazione del personale del reparto.

## 2.2 Lo stress lavoro correlato

In parallelo con il mondo del lavoro, anche le tipologie di rischi professionali sono cambiate, differenziandosi in funzione della tecnologia, dei processi ma anche dei ruoli e della competenza.

Termini come stress, rischi psicosociali, fattore e errore umano, comportamenti, ergonomia, hanno assunto un'importanza sempre maggiore, oltretutto essere entrati a far parte di un gergo comune non solo agli addetti ai lavori. In Italia, prima che fosse adottato l'Accordo Europeo sullo stress lavoro correlato, l'INAIL aveva introdotto la definizione di "costrittività organizzativa sul lavoro" [5], intendendo con essa "atti e azioni che comportano conseguenze chiare e rilevanti sulla posizione lavorativa e sulle possibilità di svolgimento del lavoro del soggetto coinvolto", l'Istituto si era basato in sostanza sul principio generale secondo il quale il "rischio tecnopatico rilevante da un punto di vista assicurativo non deriva esclusivamente dalla nocività delle lavorazioni ma anche da particolari condizioni dell'attività e dell'organizzazione aziendale".

Come esempi di costrittività organizzative possono essere citati la marginalizzazione dalla attività lavorativa, lo svuotamento delle mansioni, la mancata assegnazione dei compiti lavorativi, l'inattività forzata, i ripetuti trasferimenti ingiustificati, la prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto, l'impedimento all'accesso alle notizie.

Occorre precisare che la sentenza del Tribunale amministrativo regionale del Lazio, Sez.III ter, n.5454 del 4 luglio 2005 annulla la Circolare 71 dell'INAIL [5] in cui erano state introdotte e definite le costrittività organizzative; in questo contesto, pertanto, si considera questa definizione solo per il suo valore esplicativo del percorso della trattazione dei rischi psicosociali.

L'Accordo europeo sullo stress sul lavoro (8/10/2004), recepito in Italia attraverso l'Accordo del 2008 e, introdotto nell'art. 28 del D. Lgs. 81/08 come riferimento principale per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato, ha caratterizzato l'ultimo decennio promuovendo una notevole attenzione al fattore "uomo".

La cospicua letteratura in materia di stress [7] si è sviluppata in filoni di studio che ricalcano i tre momenti del processo dello stress (stimolo, trasduzione dello stimolo, reazione interna dell'organismo), originando approcci diversi. La disciplina della materia, in Italia, si è basata su un approccio tecnico-organizzativo che valuti gli stimoli oggettivi (cause o stressor) e gli effetti sulla

collettività (eventi sentinella) nella parte necessaria e obbligatoria per la stima dell'indice di rischio stress lavoro correlato (valutazione preliminare) e sull'approccio psicologico per ciò che riguarda la successiva eventuale valutazione approfondita.

Le Indicazioni Operative della Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza nei Luoghi di Lavoro del 17/11/2010 indicano i parametri minimi da quantificare per valutarne l'entità ai fini degli adempimenti degli obblighi di legge. Questi sono identificati con il termine "famiglie di indicatori" (fattori di contesto di lavoro, fattori di contenuto di lavoro, eventi sentinella) che riprende diversi lavori di letteratura e sperimentazioni effettuati sulla base dell'Accordo sopra citato e delle indicazioni della European Agency for Safety and Health at Work del 2000 [6].

### 2.3 Il contesto legislativo e giurisprudenziale

Il D. Lgs. 81/08 e s.m.i., all'art. 15 elenca le misure generali che il datore di lavoro deve attuare ai fini della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro.

Tra queste, alcune possono essere illuminanti per comprendere che l'ideale, e necessario, approccio da adottare per la gestione delle problematiche relative all'organizzazione e alla sua influenza sulla sicurezza dei lavoratori e sui loro comportamenti è quello di risalire alle cause della situazione di disagio, come indicato alle lettere c) ed e) dell'art. 15, ed eliminarle alla fonte, attraverso misure collettive.

Infatti, nella lett. b. del medesimo articolo, è posto l'accento sulla programmazione degli interventi di prevenzione dei rischi la quale deve essere *"mirata ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro"*; alla lett. d) *"il rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo"*.

La legge ribadisce la centralità dell'organizzazione del lavoro alla lett. g) *"la limitazione al minimo del numero dei lavoratori che sono, o che possono essere, esposti al rischio"* e soprattutto alle lettere n), o), p), q), r), s) in cui fattori, definibili "organizzativi" nell'ambito di un sistema di gestione, quali informazione, formazione, addestramento, partecipazione e consultazione dei lavoratori, diventano determinanti per il mantenimento ottimale e il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro.

Ad avvalorare questa interpretazione, la lett. z) indica, come ulteriore misura generale di tutela, la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alla indicazione dei fabbricanti, sottolineando non l'aspetto meramente tecnico e tecnologico relativo, poiché si dà per scontato che questi elementi rispettino i requisiti di sicurezza, bensì il loro mantenimento per attuare il quale occorre provvedere a mettere in campo risorse tecniche, economiche e strumentali, ossia - di nuovo - organizzare la manutenzione secondo procedure programmate.

In sostanza, la legislazione prevede che, tra gli obblighi in carico al Datore di Lavoro, sia compresa la rilevazione di criticità che possano arrecare danno a tutti, a prescindere dalla vulnerabilità individuale, e gli interventi di miglioramento sulla collettività, e non la rilevazione delle criticità e i relativi interventi per sostenere la sfera intima del singolo individuo.

In questo senso, il D.Lgs. 231/2001 esalta, come detto, la **centralità dell'organizzazione** - comunque composta di individui "fallibili" - e il **principio della responsabilità amministrativa** delle persone giuridiche per i reati commessi dalle figure apicali, di vertice, e dalle persone sottoposte alla vigilanza delle figure apicali anzidette (dipendenti, fornitori ecc.) nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso. Lo stesso decreto prevede la possibilità per l'Organizzazione dell'esenzione da tale responsabilità nel caso in cui questa sia dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (nonché di un Organismo di Vigilanza) sempre che il modello risulti costantemente verificato, efficace ed aggiornato.

Il Modello correttamente predisposto, efficacemente attuato e dimostrato nella sua efficacia evita all'organizzazione sanzioni di natura pecuniaria ed interdittiva con gravi conseguenze patrimoniali.

Per ciò che riguarda il lavoratore, destinatario della tutela e soggetto della sicurezza aziendale, egli ha in carico obblighi nei confronti *"delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro"*.

La legislazione degli ultimi anni ha responsabilizzato il lavoratore, come definito dal comma 2 dell'art. 20 che elenca gli obblighi di quest'ultimo.

In questi si riconoscono i comportamenti "corretti", in assenza dei quali non è più garantita la sicurezza del lavoratore e *"delle altre persone presenti sul luogo di lavoro"*; estrapolando, e in base a quanto sopra riportato circa il fattore umano, le eventuali inadempienze possono configurarsi come errori operativi da cui possono sorgere gli *"effetti delle ... azioni o omissioni"* del lavoratore, fermo restando che il Datore di Lavoro abbia adempiuto ai propri obblighi tramite erogazione della formazione e dell'addestramento, infor-

mando con idonee istruzioni e provvedendo a fornire mezzi correttamente gestiti, ovvero sia dotato di un Modello di Organizzazione e di Gestione verificato, efficace e aggiornato.

Questa “...inevitabile...” evoluzione del sistema della sicurezza non è facilmente riconosciuta dalla giurisprudenza e tantomeno dagli stessi lavoratori [8], poiché è “...agevole osservare come sia difficile che a una “manovra imprudente” non si accompagni una violazione (vera o presunta) di un dovere di formazione e di informazione ovvero una violazione del dovere di sorveglianza, soprattutto laddove il dovere di controllo sia considerato quale un’obbligazione di risultato e non, invece, come dovrebbe essere, quale obbligazione...”.

Diventa inoltre rilevante nell’ambito della normativa di prevenzione, il dovere di controllare e di esigere la corretta esecuzione delle attività da parte dei lavoratori al fine di impedire comportamenti imprudenti e l’eventualità che si concretizzi un rischio da un “errore umano”, a seguito dell’applicazione degli obblighi di informazione, formazione e addestramento.

In sostanza, un evento infortunistico difficilmente ha origine solo da una condotta inosservante da parte del lavoratore; il ruolo del preposto nel controllo e nella vigilanza, quale ulteriore “barriera” sistemica è fondamentale per impedire il verificarsi di comportamenti erronei e dei potenziali conseguenti infortuni, anche nei casi in cui il comportamento imprudente sia stato indotto da situazioni giudicate “non previste” [8].

A tale riguardo, la norma EN ISO 12100-1 fornisce alcuni esempi dei tipi di uso scorretto o di comportamento umano facilmente prevedibile da prendere in considerazione, riportando dunque il tema del comportamento imprudente del lavoratore sul terreno della **prevedibilità**, quale momento intellettuale fondamentale in un ambito dove non esistono regole cautelari specifiche e, quindi, dove la regola cautelare deve essere costruita, appunto, in base ai criteri di prevedibilità e prevenibilità [8].

La prevedibilità del comportamento del lavoratore non è impossibile e come tale va gestita: ciò rafforza l’idea che l’elemento umano (e i suoi comportamenti) sia un “componente” del sistema lavoro, di cui possa essere valutata e massimizzata l’affidabilità e che si presta ad essere strutturato in modelli di comportamento sistemico.

## 2.4 Il rischio organizzativo

Questa breve e sommaria presentazione della tematica ha l’intento di ricondurre la trattazione, soprattutto per le Piccole e Medie Imprese, su un piano di più semplice approccio, onnicomprensivo delle problematiche emergenti da diversi punti di vista.

L'obiettivo rimane la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori attraverso la valorizzazione del lavoratore come "risorsa" e la gestione sistemica degli aspetti legati a competenza, ruoli e responsabilità, motivazione, gestione dei carichi di lavoro in termini di contenuti e di tempi, interazioni tra il lavoratore e l'ambiente di lavoro/macchine/impianti/ attrezzature. Un raffronto tra le ricerche evidenzia come esistano convergenze nei risultati delle indagini e degli studi, aventi scopi all'apparenza differenti.

La Tabella 1, che confronta i parametri da stimare per la valutazione del rischio stress lavoro correlato, le costrittività organizzative e alcuni tra i più diffusi metodi per il calcolo dell'affidabilità umana, mostra le suddette convergenze e induce ad affermare che le **cause** di stress, rischi psicosociali, comportamenti insicuri e conseguenti errori umani siano generalmente sovrapponibili. Tali elementi costituiscono l'insieme di fattori afferibile all'organizzazione, poiché da essa dipendono. Ne consegue che il rischio di cui sperimentare le eventuali soluzioni è il cosiddetto "**rischio organizzativo**" o rischio derivante da una o più **carenze** dell'organizzazione, in termini gestionali, metodologici, operativi come un'insufficiente formazione, attribuzioni di responsabilità poco chiare, mancanza o inefficacia di procedure interne, scarso coinvolgimento, carenze metodologiche nell'analisi del rischio, ecc. Dal concretizzarsi di queste criticità discendono situazioni che possono avere impatti diretti e indiretti sulle condizioni di SSL.

**Agire sulle criticità organizzative significa dunque prevenire i rischi lavorativi.**

**Tabella 1** - Comparazione tra i parametri per la valutazione del rischio stress lavoro correlato, le costrittività organizzative e alcuni tra i più diffusi metodi per il calcolo dell'affidabilità umana

VRSLC	Metodo Cream	Metodo Therp	Metodo TESEO	Costrittività organizzativa sul lavoro
<b>Contesto lavorativo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampiezza decisioni/</li> <li>• Controllo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fattibilità delle procedure e delle pianificazioni</li> <li>• tempo a disposizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fattori esterni</li> <li>- procedure richieste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K2: tempo necessario per svolgere l'attività</li> <li>• K4: fattore di ansietà relativo all'attività dipendente dalla situazione lavorativa, da una grave emergenza, da un'emergenza potenziale o da condizioni non effettive, ma possibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svuotamento delle mansioni</li> <li>• ripetuti trasferimenti ingiustificati</li> <li>• mancata assegnazione dei compiti lavorativi</li> <li>• inattività forzata</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni interpersonali sul lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livello di collaborazione ed interazione del personale del reparto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fattori di stress, che raccolgono il tipo e la consistenza degli elementi stressanti che è possibile siano presenti all'interno di situazioni diverse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K4: fattore di ansietà relativo all'attività dipendente dalla situazione lavorativa, da una grave emergenza, da un'emergenza potenziale o da condizioni non effettive, ma possibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marginalizzazione dalla attività lavorativa</li> <li>• impedimento all'accesso alle notizie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello decisionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo a disposizione</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• inattività forzata</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfaccia famiglia-lavoro</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizzativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livello di adeguatezza dei compiti svolti dall'Organizzazione</li> <li>• idoneità dell'addestramento e della preparazione</li> <li>• razionalità</li> <li>• fattibilità delle procedure e delle pianificazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fattori interni: le abilità, l'esperienza, la motivazione e le aspettative</li> <li>• fattori esterni: -procedure richieste</li> <li>• fattori esterni: - procedure richieste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K4: fattore di ansietà relativo all'attività dipendente dalla situazione lavorativa, da una grave emergenza, da un'emergenza potenziale o da condizioni non effettive, ma possibili</li> <li>• K3: livello occupazionale, grado di esperienza e formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ripetuti trasferimenti ingiustificati</li> <li>• svuotamento delle mansioni</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo nella Organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livello di adeguatezza dei compiti svolti dall'Organizzazione</li> <li>• livello di collaborazione ed interazione del personale del reparto</li> <li>• idoneità dell'addestramento e della preparazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K3: livello occupazionale, grado di esperienza e formazione</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• mancata assegnazione dei compiti lavorativi</li> <li>• prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto</li> <li>• svuotamento delle mansioni</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di carriera</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• K3: livello occupazionale, grado di esperienza e formazione</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto</li> </ul>



**Segue: Tabella 1** - Comparazione tra i parametri per la valutazione del rischio stress lavoro correlato, le costrittività organizzative e alcuni tra i più diffusi metodi per il calcolo dell'affidabilità umana

VRSLC	Metodo Cream	Metodo Therp	Metodo TESEO	Costrittività organizzativa sul lavoro
<b>Contenuto lavorativo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente di lavoro e attrezzature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• condizioni dell'ambiente di lavoro</li> <li>• adeguatezza dell'interazione uomo-macchina e dei supporti operativi</li> <li>• fattibilità delle procedure e delle pianificazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fattori esterni:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- caratteristiche fisiche dell'ambiente lavorativo</li> <li>- qualità dell'interfaccia uomo-macchina</li> <li>- procedure richieste</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K5: fattore che tiene conto delle condizioni ambientali e dell'ergonomia delle attrezzature-apparecchiature con cui il lavoratore entra in contatto</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo a disposizione quantità dei compiti contemporaneamente svolti dall'operatore</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• K1: grado di routine</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carico/ritmi di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fattibilità delle procedure e delle pianificazioni</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo a disposizione</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• K1: grado di routine</li> </ul>	

## Bibliografia

- [1] Reason J., The Contribution of Latent Human Failures to the Breakdown of Complex Systems, Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences. 1990
  - [2] Edwards E., Man and machine: Systems for safety - British Airline Pilots Associations Technical Symposium, pp. 21-36, London, 1972
  - [3] Reason J., Human error: models and management, British Medical Journal 320, pp 768-770, 2000
  - [4] Bello GC. Colombari V. Empirical technique to estimate operator's error (TESEO). Reliab Eng 1980;1(3):3-24
- Cacciabue PC. (2004) Guide to Applying Human Factors Methods. London UK: Springer
- Hall RE, Fragola JR, Wreathall J. (1982) Post event human decision errors: Operator action tree/time reliability correlation. US Nuclear Regulatory Commission. Washington, DC;
- Hannaman GW, Spurgin AJ, Lukic YD. (1984) Human cognitive reliability model for PRA analysis. Palo Alto CA: Electronic Power Research Institute
- Hannaman GW, Spurgin AJ, Lukic YD. (1985) A model for assessing human cognitive reliability in PRA studies. Proceeding of the IEEE third Conference on Human Factors and Nuclear Safety. Monterey CA.
- Harwood K, Sanderson P. Skill, Rules and Knowledge: a discussion of Rasmussen's classification. In: Human Factor Society. A Cradle for Human Factors. Proceedings of the Human Factors Society 30th Annual Meeting. 1986 Sept 29-Oct 3; Dayton (OH) USA. p.1002
- Hollnagel E. Cognitive reliability and error analysis method: CREAM. Elsevier; 1998
- Hollnagel E. Human reliability analysis: Context and control. Academic Press; 1993
- Madonna M., Martella G., Monica L., Pichini Maini E., Tomassini L., Il fattore umano nella valutazione dei rischi: confronto metodologico fra le tecniche per l'analisi dell'affidabilità umana, Prevenzione Oggi Vol. 5, n. 1/2, 67-83, 2009
- Mantovani G. (2000) Ergonomia - Lavoro, sicurezza e nuove tecnologie. Bologna: Il Mulino
- Neisser U. (1967) Cognitive Psychology. New York: Appleton Century Crofts

- Rasmussen J. (1986) Information processing and human-machine interaction: An approach to cognitive engineering. Wiley
- Reason J. (1994) L'errore umano. Bologna: Il Mulino
- Swain AD, Guttmann HE. (1983) Handbook of Human Reliability Analysis with Emphasis on Nuclear Power Plant Applications. NUREG/CR-1278, US Nuclear Regulatory Commission. Washington, DC
- Vestrucci P. (1990) Modelli per la valutazione dell'affidabilità umana. Milano: Franco Angeli
- [5] Circolare INAIL n. 71 del 17 dicembre 2003 - Disturbi psichici da coattività organizzativa sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattazione delle pratiche.
- [6] Research on Work- Related Stress - European Agency of Safety and Health at Work, 2000
- [7] Bandura, A. (1989). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *The Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society*, 2, 411-424.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. New York, NY: Norton.
- Cannon, W. B. (1935) Stresses and strains of homeostasis. *Amer.J.Med.Sci.* 189:1-14
- Cooper, C.L. & Baglioni Jr, A.J., (1988), A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health, *British Journal of Medical Psychology*, 61, pp. 87-102.
- Cooper, C.L., Cooper, R.D. & Eaker, L.H., (1988), *Living with Stress*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Cooper, C., Cooper, R., & Faragher, E. (1989). Incidence and perception of psychosocial stress: The relationship with breast cancer. *Psychological Medicine*, 19, 415-422.
- Cox T. Sudbury: Health and Safety Executive; 2000. Health and Safety Executive, Work-Related Factors and Ill Health: The Whitehall II Study, CRR266
- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. London: Wiley
- Friedman M, Rosenman RH. Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings; blood cholesterol level, blood clotting time, incidence of arcus senilis, and clinical coronary artery disease. *J Am Med Assoc.* 1959 Mar 21;169(12):1286-1296

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.

Karasek R.A., Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job redesign. *Sci. Q.* 1979; 24: 285

Karasek R.A., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B . The Job Content Questionnaire (JCQ). An instrument for Internationally Comparative Assessments for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal Occup Health Psychology* 1998 3(4): 322-355.

Kobasa, S. C. (1979). "Stressful life events, personality, and health - Inquiry into hardiness". *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1): 1-11.

McGrath, J. E. (1976). *Stress and behavior in organizations*. Chap. 31 in Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally Co., Inc. pp. 1351-1395

Rotter, J.B., *Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements in Psychological Monographs*, 80 (whole no. 609), 1966.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138, 32.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY: McGraw-Hill.

Selye, H. (1980). *Selye's guide to stress research*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience negative aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490

Zuckerman, M., 2007. *Sensation seeking and risky behavior*. American Psychological Association. ISBN 978-1-59147-738-9

Indicazioni della European Agency for Safety and Health at Work del 2000 (Research on Work- Related Stress - European Agency of Safety and Health at Work, 2000).

- [8] Gebbia M. Bortolotto M., *Condotta imprudente del lavoratore: la valutazione tra nesso e colpa*, *Ambiente&Sicurezza*, Il Sole 24 ore n. 19 - 15 ottobre 2013



## **3 La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni (HMS-OHS)**

### **3.1 Introduzione**

In questo capitolo è descritta la proposta metodologica per la Gestione dell'Elemento Umano nelle Organizzazioni ai fini della Salute e Sicurezza sul Lavoro (HMS-OHS).

Questo metodo deve essere inteso come uno strumento operativo per le aziende da utilizzare per rilevare e risolvere le eventuali criticità organizzative (rischio organizzativo) che possano avere impatti sulla SSL e per verificare la validità degli interventi attuati nell'ambito di un approccio sistemico.

Lo scopo è il miglioramento delle interazioni tra l'uomo-lavoratore e l'ambiente di lavoro (fisico e sociale)/macchine/impianti/attrezzature e, di conseguenza, delle condizioni di salute e sicurezza dell'elemento umano.

Di quest'ultimo, valorizzato nel suo ruolo di risorsa nei diversi ambiti legati a competenza, ruolo, motivazione, si dovrebbe valutare l'affidabilità in termini di prestazioni sistemiche.

L'adozione volontaria dell'HMS-OHS da parte delle aziende, sia per comprendere l'elemento umano nelle organizzazioni in un SGSL, sia per puntare l'attenzione sul rischio organizzativo, potrà concorrere al mantenimento dei fini e degli obiettivi primari, così come definiti nel cap. 1, se tra questi è compresa la SSL.

Necessariamente, l'organizzazione dovrà stabilire e mantenere una politica e azioni mirate alla gestione consapevole della sicurezza sul lavoro, ricca di motivazioni per i propri dipendenti, nonché armoniosa rispetto agli obiettivi che si prefigge di conseguire.

La capacità di fornire motivazioni e senso di appartenenza, di riconoscere, selezionare, misurare le informazioni e rielaborarle in modo coerente alle proprie caratteristiche ed alla propria storia, possono rappresentare elementi in grado di sviluppare competitività.

#### **3.1.1 I principi ispiratori dell'HMS-OHS**

Mutuando il documento PRIMA-EF dell'OMS [1], si riportano i principi guida che hanno ispirato questo lavoro:

- il rischio organizzativo esiste sempre ed è multicausale
- la gestione e la prevenzione dei fattori oggettivi di rischio dell'organizzazione sono il fine della gestione dell'elemento umano per la SSL
- la valutazione del rischio organizzativo deve:
  - basarsi su elementi oggettivi che consentano di orientarsi verso azioni preventive, soprattutto di tipo collettivo, come previsto dalla normativa vigente; essa deve dunque consistere in una strategia sistematica, basata sull'evidenza e sulla pratica
  - prevedere livelli diversi di intervento con particolare attenzione rivolta alle misure alla fonte, contestualizzando e adattando la gestione del rischio organizzativo alla specificità dell'impresa e delle persone
  - essere promossa e gestita dal top management, perché sia chiara la volontà di intervenire sull'organizzazione aziendale e del lavoro
  - essere continua e parte del funzionamento operativo normale di un'impresa
  - mettere a disposizione strumenti di valutazione utilizzabili e gestibili direttamente dai soggetti aziendali coinvolti nella gestione della SSL, come previsto dalla normativa vigente, affinché lo stesso processo non sia episodico ma faccia parte di un processo ciclico continuo
  - basarsi sulla partecipazione dei lavoratori a tutti i livelli di responsabilità fin dalle fasi iniziali; è necessario il coinvolgimento di tutti i protagonisti e il dialogo sociale al fine di ridurre gli ostacoli al cambiamento verso il miglioramento e sviluppare le capacità e le conoscenze sulla tematica a livello di impresa
  - essere oggetto di verifica dei risultati ottenuti con i cambiamenti introdotti
  - essere recepita come un "buon affare", in termini di miglioramento della gestione organizzativa e di capacità di affrontare cambiamenti e recepire le innovazioni, di soddisfazione personale e collettiva, di miglioramento della produttività, dei prodotti e dei servizi, di responsabilità sociale
- le soluzioni preventive e correttive del rischio organizzativo devono essere facilmente realizzabili, misurabili, flessibili per aumentare la capacità di adattamento dell'impresa e del singolo, orientate alla modifica dei cambiamenti verso la sicurezza, oggetto di verifica e aggiornamento
- la prevenzione del rischio organizzativo può migliorare le generali condizioni di lavoro e contribuire alla prevenzione degli infortuni
- la valutazione e la gestione del rischio organizzativo non può essere considerata un mero fatto "tecnico" ma un fatto "culturale" inteso come proveniente dal tessuto e dalla struttura dei vertici e rappresentata dalle complesse dinamiche organizzative e esplicitata dai comportamenti individuali

- l'organizzazione e le sue ramificazioni nella vita lavorativa e personale dell'individuo-lavoratore (elemento umano) costituiscono il centro della gestione della SSL, condizionandone aspetti consueti (economici, biologici, sanitari) ma anche sociali e culturali.

L'approccio sistemico alla sicurezza sul lavoro è dunque fondamentale per gestire efficacemente, prevenendolo, qualsiasi squilibrio tra le componenti del sistema, ivi compresa la parte attiva che lo caratterizza: l'elemento umano.

Come è noto, implementare un sistema di gestione significa adottare una struttura decisionale e operativa innestata su un sistema di 'regole' già esistenti, sovrapponendovi e modellandovi quelle proprie dell'organizzazione (procedure, istruzioni operative, ecc.).

In sostanza, gli obiettivi primari si integrano con i nuovi obiettivi che, in questo caso, sono costituiti dalla gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro.

Sistematizzare tale gestione significa perciò agire sull'organizzazione e dunque, alla fin fine, sull'Uomo.

La centralità dell'individuo è infatti ben evidente in un qualunque SGSL dal momento che l'organizzazione è composta da uomini; in questa proposta metodologica l'elemento umano assume un ruolo operativo di primaria importanza, pur mantenendo il suo carattere di "componente" dell'organizzazione.

L'HMS-OHS definisce le modalità per individuare, all'interno della struttura organizzativa aziendale, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la gestione dell'elemento umano per il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, realizzata attraverso l'integrazione della gestione della SSL con le tre dimensioni dell'assetto aziendale: organizzazione, lavoro, individuo.

In tal senso, l'HMS-OHS si prefigge di gestire l'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL con maggiore efficacia rispetto a quanto sperimentato finora e di fornire alle aziende una visione globale della propria organizzazione, esaltando il concetto di base per cui ogni evento ha molteplici cause e, semplificandone la gestione, tramite l'ottimizzazione di procedure già esistenti.

L'integrazione delle tre sfere lavoro, individuo, organizzazione conferma che l'approccio impiegato non è "individualistico" o personale; elementi, attività e azioni, nuove figure e nuovi ruoli e responsabilità sono introdotti nel sistema di gestione a mostrarne la concatenazione con il fine di gestire il rischio organizzativo.

In tal modo, la legge sulla disciplina dell'impiego, l'esame dell'assetto azien-



dale, lo stato di allineamento tra l'assetto organizzativo e gli obiettivi aziendali di SSL e una nuova configurazione della struttura del sistema di gestione, appaiono come novità e valore aggiunto della proposta.

La figura del Responsabile della Funzione di Gestione delle Risorse Umane è chiamata in causa molte volte al fine di acquisire dati di sua competenza, finora territorio inesplorato della sicurezza sul lavoro.

Da ultimo, il principio di base dell'oggettività dei dati si estrinseca nei meccanismi di verifica dei processi; i parametri inseriti sono oggettivi, ossia calcolabili, misurabili e verificabili nel tempo attraverso algoritmi appositamente studiati e non affetti dalla soggettività proveniente da un giudizio.

Restano fermi e sono considerati validi i principi, i concetti e la struttura dei SGSL in conformità alle Linee Guida SGSL UNI-INAIL del 2001, e alle BS OHSAS 18001:2007.

In linea con i modelli di SGSL, la gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL deve:

- essere parte integrante della gestione generale dell'organizzazione
- definire la struttura organizzativa, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi, le risorse per realizzare gli obiettivi di politica dell'HMS-OHS
- essere strutturata in base alle caratteristiche dell'organizzazione ed alle attività che questa realizza
- garantire il raggiungimento degli obiettivi pianificati mediante l'impegno e il coinvolgimento di tutti i lavoratori ad ogni livello di responsabilità.

La proposta metodologica struttura l'HMS-OHS secondo una sequenza di processi in cui sono definiti i requisiti e le modalità di gestione dell'elemento umano da utilizzare per redigere e/o integrare procedure, istruzioni operative e moduli, nell'ottica di un approccio sistemico alla componente "uomo".

In tal senso, la gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL ripropone il ciclo di miglioramento continuo PDCA (Plan, Do, Check, Act), suddiviso in processi simili e sovrapponibili alle Linee Guida UNI-INAIL e alla BS OHSAS 18001:2007, in modo da permetterne la convergenza e l'integrazione, come descritto nei prossimi paragrafi, ove saranno presentati e descritti i processi che compongono tale ciclo (Tabella 2).

Come si può facilmente osservare, sono stati introdotti alcuni elementi che attengono alla sfera dell'assetto organizzativo e che, come tali, non hanno corrispondenza in un SGSL, e che, apparentemente, non hanno alcun rapporto con la gestione della SSL.

Si parla pertanto di cultura organizzativa, situazioni straordinarie, sviluppo di carriera e stabilità lavorativa, del livello di esternalizzazione, non solo come fonte di interferenze ma anche dal punto di vista dell'impatto sull'organizzazione.

Tali elementi potranno essere in grado di quantificare un indice di rischio organizzativo dal quale far discendere alcune considerazioni, anche relativamente alla valutazione dei rischi ex art. 28, D. lgs. 81/08.

Infine, tra gli indicatori di prestazione inseriti nel processo di verifica del funzionamento della gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL, sono stati introdotti parametri che "misurano" i potenziali sintomi di criticità organizzative.

In quest'ambito, come detto più sopra, il ruolo del Responsabile della FGRU assume un'importanza strategica sia per competenze sia per i preziosi dati quantitativi in grado di fornire a supporto delle considerazioni prettamente legate alla gestione della SSL.

Nel testo, questi elementi innovativi saranno affrontati e descritti in modo approfondito.

**Tabella 2** - Correlazione tra HMS-OHS, OHSAS 18001:2007, Linee Guida SGSL UNI INAIL 2001

HMS-OHS	OHSAS 18001:2007	Linee Guida SGSL UNI INAIL 2001
<b>3.3 Rilevazione delle criticità organizzative</b>	<b>4.3</b>	<b>D.</b>
3.3.1 Analisi iniziale dell'organizzazione	4.3.1	D.
3.3.2 Obiettivi e indicatori di prestazione	4.3.3	D., E1
<b>3.4 Attuazione</b>	<b>4.4</b>	<b>E</b>
3.4.1 Cultura organizzativa		
3.4.2 Ruolo nell'Organizzazione	4.4.1	E.2
3.4.3 Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa		
3.4.4 Comunicazione, informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori	4.4.3	E.3, E.5
3.4.5 Formazione, consapevolezza e competenza	4.4.2	E.4
3.4.6 Controllo operativo: indicazione di misure e strumenti	4.4.6	E.7-F.1
3.4.7 Gestione delle situazioni straordinarie	4.4.7	E.7
3.4.8 Gestione dei cambiamenti		
3.4.9 Gestione documentale	4.4.4 – 4.4.5	E.6
3.4.10 Gestione dell'esternalizzazione e delle interferenze		
<b>3.5. Verifica</b>	<b>4.5</b>	<b>F.</b>
3.5.1 Elementi sintomatici		
3.5.2 Azioni correttive e azioni preventive	4.5.1	
<b>3.6 Gestione del rischio organizzativo residuo</b>	<b>4.6</b>	<b>F.4</b>

## 3.2 Rilevazione delle criticità organizzative

Questa fase consta di tre distinti processi: analisi iniziale, definizione degli obiettivi, programmazione.

Il processo di analisi iniziale dell'organizzazione nell'HMS-OHS consiste nell'identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro e nell'esame dell'assetto organizzativo.

Il primo aspetto è quello classico dei SGSL mentre il secondo, qui proposto e affrontato con approccio sistemico, costituisce l'aspetto innovativo dell'HMS-OHS.

Sono indagate, infatti, le tre dimensioni dell'assetto organizzativo: **organizzazione, lavoro, individuo**, e tutti quei fattori che discendono dalla loro interconnessione.

A tal fine, l'organizzazione analizza le modalità di individuazione e distribuzione di ruoli, incarichi e funzioni, la crescita professionale e la formazione, l'autonomia decisionale, l'operatività e la gestione delle situazioni straordinarie in relazione alla specificità del contesto lavorativo.

L'identificazione e la gestione delle vigenti disposizioni legislative applicabili prenderà in esame pertanto non solo i documenti relativi alle prescrizioni di legge e alle normative applicabili all'azienda e la gestione dei relativi adempimenti e delle scadenze in materia di salute e sicurezza sul lavoro ma anche di disciplina dell'impiego.

Tra la documentazione di riferimento andranno prese in esame leggi e regolamenti in materia di occupazione e mercato del lavoro quali: statuto dei lavoratori, CCNL, accordi sindacali di categoria, accordi e regolamenti interni, codici di condotta.

La FGRU sarà coinvolta nell'individuazione e nell'implementazione dell'elenco di leggi, nella gestione dello scadenziario e nell'auditing periodico per gli aspetti di propria competenza.

La rilevazione delle criticità organizzative, attraverso l'analisi iniziale, ha lo scopo di fornire le informazioni atte ad una ridefinizione della politica di SSL nell'ottica della gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL, in modo da allineare i processi aziendali, ivi compresa la gestione della SSL, con gli obiettivi strategici aziendali.

### 3.2.1 Analisi iniziale dell'organizzazione

Lo stato in cui si trova l'organizzazione nel momento in cui decide di applicare l'HMS-OHS deve essere individuato attraverso il processo di analisi iniziale.

Come per ogni sistema, questa analisi è necessaria per la definizione della politica di HMS-OHS, degli obiettivi e della struttura organizzativa più idonea per garantire l'attuazione del sistema stesso.

Essa deve riguardare l'organizzazione nelle condizioni di operatività ordinarie, straordinarie e di emergenza riferite a tutti i rischi per la SSL.

Nell'ambito dell'HMS-OHS, l'analisi iniziale dell'organizzazione considererà anche gli aspetti caratterizzanti l'assetto aziendale nelle sue tre dimensioni interconnesse: **organizzazione, lavoro, individuo**.

Andranno considerati pertanto ruoli e aree di responsabilità, processi decisionali e ambiti di interesse, meccanismi di integrazione delle attività e coordinamento, processi aziendali, competenze e profili professionali, comportamenti organizzativi, sistema di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Sarà fondamentale analizzare lo stato di allineamento tra l'assetto organizzativo e gli obiettivi aziendali di SSL, individuando e valutando i pericoli e i rischi delle attività realizzate dall'organizzazione anche in rapporto alle variabili umane, sociali, di contesto ed agli strumenti di comunicazione, formazione, partecipazione e coinvolgimento.

Il risultato dell'analisi iniziale fornirà una descrizione dell'assetto organizzativo attraverso la definizione dello stato iniziale degli aspetti gestionali ed operativi legati all'elemento umano all'interno dell'organizzazione, valutandone l'effetto sulla SSL.

Gli elementi per la definizione di tale assetto prenderanno in considerazione non solo i classici parametri della norma OHSAS 18001:2007 ma anche indicatori legati alla cultura organizzativa, al ruolo nell'organizzazione, allo sviluppo di carriera e alla stabilità lavorativa, alla gestione e pianificazione dei compiti, alla programmazione del lavoro, alla gestione dei cambiamenti.

Questo tipo di approccio e di analisi consentirà di valutare l'adeguatezza della struttura organizzativa agli obiettivi strategici aziendali, nonché la loro influenza sulle condizioni di sicurezza dei lavoratori.

La valutazione deve essere quanto più oggettiva possibile prendendo in considerazione parametri quantificabili e misurabili nel tempo in modo da confrontare situazioni successive allo stato iniziale.

Le novità rispetto ad un sistema gestionale canonico per la salute e sicurezza sul lavoro riguardano pertanto la declinazione degli elementi significativi per una analisi dell'assetto organizzativo che coinvolgerà ancora una volta la FGRU.

### **3.2.2 Obiettivi e indicatori di prestazione**

Gli obiettivi di questo processo saranno correlati alle attività, ai prodotti e ai servizi realizzati dall'azienda, in coerenza con la politica di gestione dell'ele-

mento umano nelle organizzazioni per la SSL. Pertanto andranno identificati indicatori di prestazione degli interventi stabiliti sulla base del processo di “Analisi iniziale” e almeno per le attività elencate nel processo di “Attuazione”, finalizzate alla realizzazione degli obiettivi.

L'organizzazione deve individuare pertanto:

- il valore iniziale di ogni indicatore di prestazione, in base a quanto accertato in “Analisi iniziale”
- il valore finale da raggiungere per ogni indicatore di prestazione in un opportuno intervallo di tempo.

Il processo sarà svolto congruentemente con il processo “Programmazione dell'HMS-OHS”, che, per ciascuna attività, prevede che siano pianificate idonee azioni sulla base della politica di gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL.

Per ogni aspetto analizzato durante la fase di analisi iniziale, l'Organizzazione seleziona uno o più indicatori, scegliendo quelli che consentono la migliore rappresentatività e misurabilità.

Dovrà essere elaborato un piano di programmazione delle attività finalizzato al raggiungimento di tali obiettivi.

A tale scopo l'organizzazione deve:

- individuare le figure/strutture coinvolte nella realizzazione del piano stesso, con attribuzione di compiti e responsabilità
- definire le risorse necessarie, comprese quelle economiche.

Il raggiungimento degli obiettivi è misurato attraverso:

- gli indicatori di prestazione
- il monitoraggio dell'attuazione del programma del sistema di gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL
- il Riesame annuale della Direzione.

Le decisioni relative agli obiettivi stabiliti sono registrate in apposito modulo come definito in “Gestione documentale” e comunicate secondo quanto definito nel processo “Comunicazione, informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori”.

L'organizzazione deve verificare periodicamente la validità degli indicatori di prestazione.

Sarà compito e responsabilità della FGRU fornire informazioni e collaborare durante la fase di individuazione degli indicatori e degli obiettivi per gli aspetti di propria competenza.

La verifica della validità degli indicatori di prestazione scelti va effettuata periodicamente attraverso una specifica attività di sorveglianza e misurazione.

L'eventuale definizione di nuovi obiettivi avviene a seguito di possibili eventi o situazioni che lo rendano necessario, quali in particolare:

- variazioni dell'assetto organizzativo
- disallineamento dell'assetto organizzativo con gli obiettivi strategici aziendali
- variazione dell'attività lavorativa
- modifica legislativa o regolamentare o di accordi volontari
- risultati degli audit ed, eventualmente, modifica della politica
- prodotti nuovi/modificati, impianti e/o processi modificati significativamente anche con modifiche al lay-out di produzione (macchine, impianti, tecnologie nuove/modificate).

La definizione del flusso autorizzativo, delle responsabilità, delle risorse, delle modalità operative, della tempistica e le relative priorità e della documentazione per elaborare i programmi atti a conseguire gli obiettivi suddetti consentiranno di stabilire e definire il programma delle attività.

### 3.3 Attuazione

L'attuazione di questa fase necessita della definizione di criteri, metodi, procedure e responsabilità per la realizzazione di questi interventi e ha lo scopo di raggiungere risultati funzionali all'HMS-OHS, quali ad esempio:

- esercitare una gestione sistematica di persone, mezzi e risorse, secondo criteri di efficacia ed efficienza e con particolare riguardo agli aspetti di SSL
- accrescere la percezione dei rischi e la cultura della prevenzione
- migliorare le relazioni interpersonali sul lavoro
- promuovere i comportamenti sicuri
- limitare e comunque gestire e risolvere i conflitti legati a distorsione dei fini organizzativi [2], carenze di leadership, confusione sui ruoli e sugli obiettivi, contrapposizione dei fabbisogni delle diverse aree dell'organizzazione
- sviluppare competenze finalizzate ad esercitare i ruoli, in linea con la politica e gli obiettivi definiti nel HMS-OHS e garantire supporto all'orientamento delle attitudini professionali
- rafforzare il senso di appartenenza anche in presenza di rapporti di lavoro a tempo determinato
- realizzare un processo comunicativo che consenta di rendere noto a tutti i lavoratori gli obiettivi, le azioni e i piani derivanti dagli impegni contenuti nella politica dell'HMS-OHS.

### 3.3.1 Cultura organizzativa

Le attività correlate a questo processo consentono di intervenire sulla condivisione di convinzioni, giudizi, valori e conoscenze che sono alla base della politica dell'organizzazione; nello specifico, l'implementazione di un sistema di relazioni tra i diversi livelli dell'organizzazione, sia in senso verticale che orizzontale, faciliterà la gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni.

Il risultato da raggiungere, infatti, si delinea in un potenziamento del senso di appartenenza, nella disponibilità di un supporto alla risoluzione dei problemi e allo sviluppo del personale, in migliori relazioni interpersonali, nel benessere organizzativo, nella promozione di comportamenti sicuri grazie ad un accrescimento della percezione dei rischi e della cultura della prevenzione.

Le attività da portare avanti riguarderanno l'individuazione di modalità adeguate per realizzare il coinvolgimento dei lavoratori, pianificando momenti di incontro, confronto collettivo e consultazione preventiva in merito agli aspetti più critici, organizzando riunioni periodiche e gruppi o comitati di analisi e discussione.

In funzione delle dimensioni aziendali, l'organizzazione sceglierà le modalità di incontro più idonee, eventualmente suddividendo i lavoratori omogenei per area, reparto, settore, categoria. La diffusione degli obiettivi primari e secondari - con particolare riferimento agli obiettivi di SSL - e delle azioni progettate per raggiungerli, sarà effettuata utilizzando i metodi e gli strumenti definiti nei processi di sistema di "Comunicazione, informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori" e "Formazione, consapevolezza e competenza".

Sarà necessario implementare un sistema di raccolta di osservazioni e commenti sulle misure adottate, sulla struttura organizzativa ed il suo funzionamento, sulle procedure ed i metodi di lavoro, dando particolare rilievo a suggerimenti, segnalazioni e opinioni riguardanti gli aspetti organizzativi, tecnici e procedurali inerenti la SSL.

L'attuazione di una procedura che garantisca un feedback sulle modalità di presa in carico e risoluzione delle criticità costituirà un aspetto di sistema da curare; si potranno anche prevedere una gamma di riconoscimenti (materiali o simbolici, formali o informali, preferibilmente pubblici) a lavoratori o aree che forniscano suggerimenti ed opinioni da cui siano scaturite azioni correttive e/o di miglioramento.

Il consolidamento della FGRU e il miglioramento delle sinergie con altre strutture, in particolare con il SPP, potrà favorire la condivisione di dati e informazioni a tutti i lavoratori.

La redazione, il mantenimento, l'aggiornamento l'applicazione di un Codice di Norme Comportamentali la cui diffusione sia garantita a tutti i lavoratori e in particolare ai neoassunti e il cui rispetto sia monitorato, sarà uno dei primi aspetti da implementare.

### 3.3.2 Ruolo nell'organizzazione

Le attività relative a questo processo consentono di esplicitare le relazioni reciproche di persone, l'impiego dei mezzi, l'allocazione delle risorse e le norme che regolano i rapporti, sulla base dell'assetto organizzativo.

Andranno pertanto specificati, condivisi e applicati i meccanismi operativi che governano i processi di decisione, coordinamento, pianificazione e controllo, di valutazione delle performance, di comunicazione e i criteri di ricerca e selezione del personale.

Il risultato da raggiungere è l'esercizio di una gestione sistematica di persone, mezzi/strumenti e risorse, secondo criteri di efficacia ed efficienza e con particolare riguardo agli aspetti di HMS-OHS.

Andranno evidenziate e risolte le situazioni che conducono a distorsione dei fini organizzativi, carenze di leadership, confusione sui ruoli, sugli obiettivi, contrapposizione dei fabbisogni delle diverse aree dell'organizzazione al fine di prevenire i conflitti tra le persone.

Gli elementi cruciali da gestire saranno in sostanza i processi e i meccanismi che governano operativamente la dinamica dei ruoli e l'assegnazione ai vari organi aziendali degli obiettivi e delle risorse, nonché i criteri di coordinamento e la specializzazione dei compiti.

Altrettanto importante sarà ufficializzare e formalizzare e divulgare la struttura organizzativa, ossia la modalità di distribuzione di autorità, mansioni e obiettivi tra i vari organismi aziendali, per creare un insieme coordinato di compiti e responsabilità e prevenire i conflitti legati alle situazioni sopra descritte.

Un sistema di gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni dovrebbe individuare, applicare e monitorare strumenti che limitino e risolvano i conflitti tra strutture, tra singoli membri e tra questi e le figure gerarchicamente superiori, operando sui seguenti aspetti:

- definizione dei principi che determinano la suddivisione e la condivisione del lavoro
- formalizzazione dei rapporti tra strutture e tra queste e il Datore di Lavoro
- applicazione dei regolamenti in maniera trasparente ed egualitaria
- convergenza degli interessi e degli obiettivi secondari in funzione di quelli primari, con particolare riguardo agli obiettivi di SSL
- adozione di metodi di coordinamento.

Sarà necessario individuare e formalizzare, per i diversi ruoli aziendali, gli aspetti legati a:

- competenza ed esperienze richieste
- autorità e rapporti gerarchici all'interno delle strutture e tra le diverse strutture aziendali



- mansioni e compiti
- retribuzioni e sviluppo di carriera.

I criteri sopra indicati andranno applicati in maniera trasparente e priva di discriminazioni di qualsiasi natura, alla ricerca e selezione del personale. Anche in questo processo, la responsabilità della FGRU è richiamata dagli aspetti operativi del sistema quali quelli sopra indicati.

### **3.3.3 Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa**

La regolamentazione e la pianificazione del percorso professionale di crescita del lavoratore e dei gruppi all'interno dell'organizzazione, attraverso tappe e sviluppi di carriera in linea con l'evoluzione dell'ambiente sociale all'interno dell'azienda, rappresenta l'attività principale di questo processo.

Ulteriori scopi sono la gestione dell'insieme dinamico di cambiamenti determinati dalla mobilità verticale, trasversale e radiale delle risorse umane e degli aspetti legati alle modalità di impiego temporaneo, considerando le sue implicazioni anche dal punto di vista delle problematiche di SSL.

I risultati attesi saranno lo sviluppo di competenze e supporto all'orientamento degli interessi professionali, la gestione dell'adattamento individuale e dell'innovazione del ruolo, il rinnovamento dell'organizzazione attraverso scambio e crescita reciproca tra lavoratori e azienda, il rafforzamento dei legami anche in presenza di rapporti di lavoro a tempo determinato.

La valutazione dell'influenza di tali fattori sulla SSL sarà un elemento che il sistema di gestione dovrà considerare; il loro andamento nel tempo può essere un indicatore da seguire per prevenire eventuali situazioni di disagio.

Nella politica aziendale andrebbero previste pertanto norme di promozione delle risorse umane e modelli di valutazione e di gestione delle competenze. Nel rispetto dei contratti collettivi e aziendali, andranno anche previste forme trasparenti e codificate di job rotation.

Sarà importante strutturare - anche con apposita procedura - le modalità di carriera ascendente, trasversale o radiale e pianificare il percorso di sviluppo professionale dei singoli e dei gruppi.

Nel caso l'organizzazione si avvalga di forme di lavoro a tempo determinato, che comportino carriere destrutturate e frammentate e permanenze brevi all'interno dell'azienda, andranno analizzate le ricadute sui temi di SSL derivanti dalla ridefinizione continua di ruoli e compiti per le figure coinvolte. Anche questo è un processo che coinvolge in maniera determinante la FGRU.

### **3.3.4 Comunicazione, informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori**

In linea con l'analogo processo di un SGSL, le attività di questo processo consistono nell'individuare e descrivere le modalità secondo le quali l'azienda elabora e gestisce il processo di comunicazione per garantire la partecipazione dei lavoratori nel perseguimento degli obiettivi del sistema HMS-OHS e nel prevederne la consultazione ai fini della SSL.

I risultati che si attendono da tale processo sono la realizzazione di un processo comunicativo che consenta di rendere noto a tutti i lavoratori gli obiettivi, le azioni e i piani derivanti dagli impegni contenuti nella politica di gestione dell'elemento umano.

La partecipazione dei lavoratori al flusso comunicativo dovrà essere garantita attraverso la diffusione delle informazioni relative alle scelte aziendali, assicurando che siano note a tutti le informazioni relative all'organizzazione del lavoro e agli eventuali cambiamenti, agli obiettivi operativi assegnati, ai ruoli e alle funzioni svolte, ai risultati raggiunti al fine di mantenere attivo il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori.

I flussi di comunicazione dovranno essere in linea con le dimensioni dell'azienda, la sua struttura, i mezzi di comunicazione a disposizione, i contenuti della comunicazione, il mittente ed i destinatari.

Le informazioni trasmesse dovranno essere comprensibili e il flusso comunicativo bidirezionale in modo che attraverso l'organizzazione trasversalmente, assicurando il feedback ed i suggerimenti dei lavoratori dipendenti e delle imprese interessate.

Le modalità di comunicazione dovranno essere idonee a far pervenire a tutti i soggetti interessati le informazioni necessarie per consentire a ciascuno di esercitare appieno, in sintonia con gli altri, il proprio ruolo ai fini della sicurezza e dell'evoluzione delle proprie attività.

L'adozione di un "Piano annuale di Comunicazione" per l'HMS-OHS contenente modalità, strumenti idonei alla comunicazione e all'informazione, periodicità e scadenze, responsabilità dei flussi informativi, modalità di feedback, indicatori di qualità della comunicazione è un elemento di gestione del sistema.

Attraverso tale Piano andranno diffuse e mantenute aggiornate le informazioni relative all'HMS-OHS.

### **3.3.5 Formazione, consapevolezza e competenza**

In linea con l'analogo processo di un SGSL, lo scopo di questo processo

consiste nel definire criteri, metodi e procedure per la gestione del processo formativo al fine di accrescere nei lavoratori le competenze funzionali ai ruoli, alle responsabilità e agli obiettivi assegnati, e di sviluppare la consapevolezza di svolgere le proprie attività in conformità con la politica e gli obiettivi definiti nello HMS-OHS e dei possibili impatti di un'attività non conforme.

La realizzazione di questi obiettivi richiede una forte sinergia tra la FGRU e le altre strutture, in particolare con il SPP, soprattutto per ciò che concerne la definizione delle esigenze formative.

### **3.3.6 Controllo operativo: indicazione di misure e strumenti**

Il controllo operativo è effettuato allo scopo di:

- definire lo schema, i contenuti minimi e le caratteristiche delle procedure di lavoro e delle istruzioni operative per lo svolgimento in sicurezza delle principali attività
- conoscere gli aspetti e le criticità da monitorare
- operare secondo processi efficienti in termini di organizzazione ed efficaci in termini di gestione della salute e sicurezza sul lavoro
- verificare la coerenza, anche nel tempo, di quanto realizzato in linea con le politiche aziendali di HMS-OHS e con la pianificazione delle attività
- applicare il controllo operativo a tutti gli obiettivi di HMS-OHS, nonché a tutte le attività svolte dall'organizzazione.

In questo ambito, l'organizzazione dovrà definire criteri, modalità organizzative e responsabilità per la gestione operativa e il monitoraggio della stessa e delle modalità di gestione dell'elemento umano per la SSL, in modo che di ogni aspetto sia verificata la congruenza e l'integrazione con la gestione della SSL. I risultati che si attendono dall'effettuazione del controllo operativo saranno la definizione di schemi, contenuti minimi e caratteristiche delle procedure di lavoro e delle istruzioni operative per lo svolgimento in sicurezza delle principali attività che consentano ai lavoratori, ad ogni livello di responsabilità, di conoscere gli aspetti e le criticità da controllare/monitorare nell'ambito del controllo operativo, propri dell'attività in fase di svolgimento a livello organizzativo, tecnico ed esecutivo.

Anche in questo processo la FGRU fornirà informazioni e collaborerà per gli aspetti di propria competenza.

All'interno di tale processo andranno considerati i sottoprocessi:

- procedure operative
- gestione dell'ambiente di lavoro e delle attrezzature
- gestione e pianificazione dei compiti, programmazione del lavoro.

Il sottoprocesso “**procedure operative**” avrà lo scopo di definire i criteri, le modalità organizzative e le responsabilità per stabilire, applicare, verificare e mantenere aggiornate le procedure e le istruzioni di lavoro, organizzative, operative, di sicurezza e gestionali.

Il risultato atteso sarà l’attuazione del processo in conformità alla politica di HMS-OHS.

Verrà così fornito uno strumento efficace per il controllo operativo e la verifica degli aspetti di integrazione tra assetto organizzativo e gestione della SSL.

Il sottoprocesso “**gestione dell’ambiente di lavoro e delle attrezzature**” avrà lo scopo di definire i criteri, le modalità organizzative e le responsabilità per la gestione dell’ambiente di lavoro e delle attrezzature, in relazione all’analisi preliminare dei rischi per la salute e la sicurezza e in base all’assetto organizzativo, nonché in funzione della politica aziendale di HMS-OHS.

Il risultato atteso da tale sottoprocesso sarà il raggiungimento di un’adeguata interazione tra uomo, macchina, ambiente di lavoro e supporti operativi con particolare riguardo per gli aspetti ergonomici del lavoro.

Sulla base del processo “Analisi iniziale dell’organizzazione”, della valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza e degli aggiornamenti del DVR, della gestione degli acquisti e dei fornitori, andranno definiti i parametri che misurano le prestazioni dell’ambiente e delle attrezzature di lavoro in relazione alle interazioni con i lavoratori (scelta, progettazione, messa in opera, impiego, manutenzione e pulizia, ristrutturazione, dismissione).

Tali parametri saranno monitorati e controllati anche utilizzando le segnalazioni dei lavoratori.

I **sottoprocessi “gestione e pianificazione dei compiti” e “programmazione del lavoro”** hanno lo scopo di definire i criteri, le modalità organizzative e le responsabilità per la gestione e la pianificazione dei compiti e la programmazione del lavoro in relazione all’analisi preliminare dei rischi per la salute e la sicurezza e all’assetto organizzativo e, in particolare, a quanto definito nel processo “Ruolo nell’organizzazione”.

Dovrà essere garantita:

- una adeguata gestione di:
  - orari, straordinari, reperibilità, lavoro a turni, loro ripartizione e compenso
  - incarichi e competenze
- la congruenza tra incarichi formali e funzioni/mansioni effettivamente svolte
- la equa ripartizione dei compiti e dei carichi di lavoro
- lo standard di qualità produttive e di politica aziendale
- il rispetto delle performance di SSL, conoscenza dei processi lavorativi e produttivi.

### **3.3.7 Gestione delle situazioni straordinarie**

Lo scopo di questo processo è la definizione di criteri, modalità organizzative e responsabilità per stabilire e mantenere attivi piani e procedure atti ad individuare i possibili scenari di situazioni straordinarie che presentano caratteristiche eccezionali o comunque inconsuete e le risposte conseguenti.

Le azioni dovranno essere volte anche a prevenire, laddove possibile, e/o ridurre possibili danni che potrebbero essere associati alle situazioni straordinarie o a situazioni di emergenza, quali incendi ed esplosioni, terremoti, alluvioni, conflitti interpersonali, infrazioni volontarie, eventi luttuosi e infortuni gravi e mortali. Andranno gestite, anche con una comunicazione efficace e tempestiva, le variazioni dalla routine operativa, ivi inclusi i guasti, le manutenzioni, i fermo-impianto, al fine di prevenire e/o ridurre possibili danni associati.

L'organizzazione dovrà stabilire, applicare, verificare e mantenere aggiornate le procedure per la valutazione dei rischi connessi alle situazioni straordinarie e dell'impatto conseguente.

Le attività da mettere in campo porteranno a rilevare, valutare, registrare e gestire le situazioni che deviano dalla normale routine lavorativa in particolare ponendo attenzione a tutti gli aspetti che possono avere impatti sulla gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL, anche individuando le risorse umane nella situazione straordinaria.

Andrà attuato il piano delle emergenze e di evacuazione ai sensi della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro e dovranno essere definite una o più procedure che, in base alle diverse tipologie di situazione straordinaria, prevedano adeguate azioni e strumenti di risposta.

### **3.3.8 Gestione dei cambiamenti**

Lo scopo di questo processo è quello di definire criteri, modalità organizzative e responsabilità e la documentazione necessaria nel processo di gestione dei cambiamenti e delle modifiche al fine della valutazione dell'impatto sulla gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL e delle necessarie misure da attuare per mitigarlo. Occorrerà gestire i cambiamenti e le modifiche temporanee o strutturali dell'organizzazione, degli impianti, dei servizi e dei luoghi di lavoro, anche a seguito di evoluzioni normative e tecniche, al fine di prevenire e/o ridurre possibili danni associati.

Sarà necessario rilevare, valutare, registrare e gestire i cambiamenti e le modifiche temporanee o strutturali che possano avere impatti sulla gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL e sarà necessario valu-

tare l'effettiva conclusione delle modifiche ed il rispetto di quanto pianificato/autorizzato.

### 3.3.9 Gestione documentale

In linea con l'analogo processo di un SGSL, lo scopo di questo processo è quello di identificare e gestire la documentazione dell'HMS-OHS al fine di descrivere le attività, i flussi, i processi e le responsabilità che l'azienda ha stabilito per implementare un HMS-OHS seguendo i principi esposti nella propria politica.

Sarà necessario disporre di documenti comprensibili, corretti, aggiornati e nel formato più idoneo per i soggetti e le funzioni interessate.

Andranno definite le modalità di gestione della documentazione e delle registrazioni dell'HMS-OHS. Le registrazioni andranno predisposte e conservate per fornire evidenza del funzionamento del sistema.

### 3.3.10 Gestione dell'esternalizzazione e delle interferenze

Per **interferenza** si intende la sovrapposizione e/o contiguità fisica, di tempo o produttiva tra attività di lavoratori che rispondono a datori di lavoro diversi. Per **esternalizzazione** si intende l'insieme delle pratiche adottate dalle imprese per il conferimento ad imprese esterne di alcune fasi del proprio processo produttivo (lavorazione di un suo prodotto o fornitura di un servizio) o fasi dei processi di supporto.

Dal punto di vista della gestione dell'elemento umano per la SSL nelle organizzazioni, l'impatto che può avere l'esternalizzazione di una lavorazione facente parte del processo produttivo deve essere attentamente valutato poiché può avere effetti indesiderati diretti e indiretti, ossia lontani nel tempo e nello spazio dalla causa/evento scatenante.

Occorre dunque definire criteri, strumenti e responsabilità per la gestione dell'esternalizzazione e delle interferenze, nonché predisporre una modalità operativa che consenta di integrare le disposizioni di legge con la gestione delle attività aziendali affidate ad imprese esterne al fine di prevenire impatti sulla sicurezza dei lavoratori interni e terzi.

Il risultato atteso è la gestione strutturata delle esternalizzazioni e delle interferenze, fin dalla pianificazione e progettazione, che intervenga su:

- valutazione e scelta dei fornitori
- stesura del contratto e affidamento dell'opera
- esecuzione e controllo

al fine di ottimizzare costi, tempi e coordinamento tra committente ed appaltatore e migliorare le relazioni tra le figure coinvolte.

Sarà pertanto necessario stabilire, applicare e mantenere aggiornate le seguenti procedure:

- qualifica degli appaltatori/fornitori e dei requisiti amministrativo/contributivo, tecnico, di gestione della sicurezza
- modalità di diffusione delle informazioni al personale delle aziende terze (rischi specifici dell'ambiente di lavoro e interferenze; programmazione del lavoro al fine di facilitare l'integrazione dei terzi nei suoi processi operativi).

L'organizzazione valuterà l'eventualità di correlare le attività previste da questo processo con la Gestione dei cambiamenti (3.4.8).

Nella Tabella 3 sono riportati esempi di indicatori del processo "Attuazione".

**Tabella 3 - Esempi di indicatori di prestazione del processo "Attuazione"**

Macrocategorie/processi	Indicatori di prestazione
<p><b>Cultura organizzativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● clima organizzativo</li> <li>● relazioni interpersonali sul lavoro</li> <li>● ricompense/incentivazioni</li> <li>● supporto dell'azienda ai lavoratori (servizi, mensa, asili nido, altri benefit aziendali)</li> <li>● turn over</li> <li>● implementazione/certificazione/SGSL</li> <li>● certificazione 14000/EMAS, UNI EN ISO 9000; implementazione di un SgI; CSR; codice etico</li> <li>● presenza ufficio di gestione RU</li> <li>● presenza di regole standardizzate per neoassunti</li> <li>● esistenza del consiglio dei lavoratori/representanti dei dipendenti</li> <li>● politiche e strategie aziendali chiare e condivise</li> <li>● presenza di accordi collettivi</li> <li>● livello di appoggio per la risoluzione di conflitti e lo sviluppo personale</li> </ul>
<p><b>Ruolo nella Organizzazione</b></p>	<p>Verifica del funzionamento della struttura organizzativa e dell'applicazione dei criteri di ricerca, selezione e assegnazione del personale ai diversi ruoli aziendali attraverso una periodica indagine, realizzabile anche con l'ausilio di liste di controllo, che esamini i seguenti aspetti dell'organizzazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● definizione delle responsabilità</li> <li>● modalità di distribuzione dei ruoli tra le diverse funzioni aziendali</li> <li>● ruoli e loro congruità rispetto alle mansioni effettivamente svolte</li> <li>● struttura dei compiti (numero, natura, caratteristiche) e logiche di aggregazione dei compiti in mansioni</li> <li>● allocazione, disponibilità e affidabilità delle risorse strumentali, economiche e umane e norme che regolano i loro rapporti</li> <li>● dimensioni della specializzazione</li> <li>● autonomia decisionale e controllo</li> <li>● livello di adeguatezza dei compiti svolti dalle figure aziendali nell'organizzazione.</li> </ul> <p>Verifica, attraverso apposito modulo previsto nell'ambito del controllo operativo di cui al processo 4.6.1, della corretta gestione e risoluzione dei conflitti, riportando valutazioni quali-quantitative almeno sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● formalizzazione: presenza di documentazione ufficiale riguardante l'organizzazione (procedure, mansionari, regolamenti)</li> <li>● specializzazione: grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra le varie posizioni lavorative, ossia la divisione del lavoro</li> <li>● gerarchia: ambito di controllo di manager e supervisori. E normalmente visualizzata nell'organigramma con linee verticali: quanti più gradi ci sono più elevato è il grado di gerarchia</li> <li>● centralizzazione: livello gerarchico che ha l'autorità di prendere decisioni; se queste sono prese solo dai livelli superiori l'organizzazione è centralizzata, se invece le decisioni sono delegate ai livelli gerarchici inferiori è decentrata</li> <li>● professionalità: livello di formazione e addestramento formale dei dipendenti; in genere viene misurata con parametri quali il numero medio di anni di formazione dei dipendenti, le qualificazioni possedute, ecc.</li> </ul>



**Segue: Tabella 3 - Esempi di indicatori di prestazione del processo "Attuazione"**

Macrocategorie/processi	Indicatori di prestazione
<p><b>Sviluppo di carriera e stabilità lavorativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programmi definiti di sviluppo di carriera</li> <li>• tipologie contrattuali (interinale a progetto, part time, telelavoro, ecc.)</li> <li>• sistemi di ricerca e selezione del personale</li> <li>• modalità di valutazione delle performance</li> <li>• retribuzione allineata con la media di settore</li> <li>• certezza del lavoro</li> <li>• prevalenza di contratti a tempo indeterminato rispetto a contratti a tempo determinato, apprendistato di formazione lavoro reiterati, contratti di lavoro subordinato e/o interinale</li> <li>• impegno dell'azienda a non ricorrere a cassa integrazione o mobilità a rotazione</li> <li>• concessione di contratti part-time</li> <li>• chiarezza e assenza di discrezionalità dei criteri di avanzamento della carriera/ aumenti salariali chiari e oggettivi</li> </ul>
<p><b>Comunicazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza dell'emittente</li> <li>• appropriato destinatario</li> <li>• contenuto semplice, esaustivo e comprensibile</li> <li>• presenza di data di emissione</li> <li>• canale di trasmissione adeguato al contesto</li> <li>• modalità di verifica della ricezione e modalità di raccolta delle informazioni di ritorno</li> <li>• modalità di registrazione delle comunicazioni</li> </ul>
<p><b>Formazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualità progettuale (obiettivi e contenuti; logistica e organizzazione)</li> <li>• qualità didattica (organizzazione e gestione; requisiti per la docenza)</li> <li>• apprendimento</li> <li>• ricaduta della formazione svolta sull'operatività quotidiana e sulle condizioni di salute e sicurezza</li> </ul>

Segue: Tabella 3 - Esempi di indicatori di prestazione del processo "Attuazione"

Macrocategorie/processi	Indicatori di prestazione
<p><b>Procedure operative</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presenza/assenza di procedure essenziali</li> <li>• verifica della validità delle procedure</li> <li>• condivisione delle procedure</li> <li>• presenza/assenza di procedure relative agli standard di qualità e alla verifica delle performance dei lavoratori</li> <li>• presenza/assenza lavoro a turni regolamentato e distribuito in modo condiviso e equo</li> <li>• presenza/assenza di controllo e gestione degli orari di lavoro, comprese le pause</li> <li>• presenza/assenza di controllo e gestione della reperibilità</li> <li>• effettuazione periodica e continua di feedback su obiettivi raggiunti</li> <li>• presenza/assenza di controllo delle scadenze.</li> </ul>
<p><b>Gestione dell'ambiente di lavoro e delle attrezzature</b></p>	<p>La verifica si baserà sulla rilevazione della presenza/assenza del rischio e sulla corretta valutazione dello stesso, riportata nel DVR.</p>
<p><b>Gestione e pianificazione dei compiti, programmazione del lavoro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impegno cognitivo in relazione a: rispetto di standard di qualità e verifica di performance dei lavoratori; necessità di affrontare e risolvere problemi imprevisti o compiti complessi; necessità di apprendimento di nuove informazioni; svolgimento di compiti monotoni o ripetitivi</li> <li>• compatibilità tra responsabilità e incarichi</li> <li>• interruzioni/sovrapposizioni che impediscono fluido svolgimento delle attività lavorative</li> <li>• operazioni pericolose</li> <li>• possibilità di errore critico per l'incolumità delle persone</li> <li>• lavoro a turni regolamentato e distribuito in modo condiviso e equo</li> <li>• controllo e gestione degli orari di lavoro, comprese le pause</li> <li>• controllo e gestione della reperibilità</li> <li>• effettuazione periodica e continua di feedback su obiettivi raggiunti</li> <li>• controllo delle scadenze</li> <li>• distribuzione degli straordinari</li> <li>• reperibilità</li> <li>• presenza di accordi sindacali per la gestione degli straordinari e della reperibilità</li> <li>• ferie</li> </ul>
<p><b>Gestione delle situazioni straordinarie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prove di emergenza svolte/pianificate</li> <li>• tempi/costi revisione del piano di emergenza a seguito della prova</li> <li>• numero di emergenze verificate nel periodo</li> <li>• entità dei danni causati dalle emergenze verificate</li> <li>• esiti prove di evacuazione</li> <li>• efficacia dei sistemi di protezione nell'eventualità dell'emergenza</li> <li>• non conformità rilevate nei sistemi di protezione</li> <li>• presenza di servizio di counseling o possibilità di incontri in occasione di eventi straordinari</li> </ul>

Segue: **Tabella 3 - Esempi di indicatori di prestazione del processo "Attuazione"**

Macrocategorie/processi		Indicatori di prestazione
<b>Controllo operativo</b>		
<b>Gestione dei cambiamenti</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• n° dei cambiamenti all'anno</li> <li>• tipologia dei cambiamenti</li> <li>• n° e tipologia di modifiche di procedure all'anno</li> <li>• n° e tipologia di modifiche del DVR all'anno.</li> </ul>
<b>Gestione delle esternalizzazioni e delle interferenze</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• verifica periodica della qualifica dei fornitori                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o adempimento obblighi in materia di sicurezza sul lavoro e di contratti d'appalto</li> <li>o contratti/ordini tra committente ed appaltatori</li> <li>o albo ditte appaltatrici (se presente)</li> </ul> </li> <li>• presenza e contenuti di eventuali norme comportamentali emesse dal committente</li> <li>• gestione degli ingressi nello stabilimento delle ditte appaltatrici</li> <li>• criteri per individuazione e riconoscimento del personale dipendente dalle ditte appaltatrici</li> <li>• documentazione operativa</li> <li>• modalità di trasmissione delle informazioni</li> <li>• informazione/formazione/addestramento del personale delle aziende terze</li> <li>• sistema di monitoraggio e controllo dei lavori in appalto</li> <li>• permessi di lavoro</li> <li>• controllo operativo (rispetto procedure del Committente; infortuni aziende terze, ecc.)</li> <li>• traffico veicolare interno ed esterno (rete stradale; viabilità interna di stabilimento; traffico pedonale)</li> <li>• stato di macchine, impianti e attrezzature delle ditte terze</li> <li>• attività manutentive e di pulizia (periodicità, procedure...)</li> <li>• presenza di spazi confinati</li> </ul>
<b>Gestione documentale</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• n° di osservazioni (audit interni e/o esterni) relative alla documentazione</li> <li>• n° di non conformità e/o sanzioni rilevate relative alla documentazione</li> <li>• tempo medio di trattazione delle non conformità documentali rilevate</li> <li>• tempo medio di distribuzione dei documenti (da emissione a consegna).</li> </ul>

### 3.4 Verifica

In linea con l'analogo processo di un SGS, l'obiettivo della verifica è quello di valutare in maniera sistematica le prestazioni aziendali in termini di HMS-OHS, verificandone l'efficacia e il miglioramento nel tempo.

Andranno definiti criteri, modalità organizzative, responsabilità e documentazione necessaria per misurare, registrare, archiviare, conservare, analizzare periodicamente secondo una pianificazione prestabilita le prestazioni aziendali di HMS-OHS.

Si otterrà in tal senso una base di valutazione, da mantenere aggiornata, da cui avviare il processo di verifica.

Andranno stabilite, applicate e mantenute attive procedure per:

- la registrazione, la raccolta e l'archiviazione degli indicatori di prestazione previsti per ogni singolo processo
- l'analisi degli indicatori, l'elaborazione dei risultati, l'individuazione degli andamenti periodici
- la trasmissione delle informazioni raccolte agli auditor e ai titolari del processo di riesame.

Con il processo di audit si definiranno i criteri, le modalità organizzative, le responsabilità e la documentazione necessaria per monitorare il sistema secondo una pianificazione prestabilita.

Sarà necessario garantire che l'HMS-OHS sia conforme a:

- requisiti delle norme di riferimento sulla SSL e in materia di disciplina dei rapporti di lavoro
- politica di HMS-OHS
- obiettivi di sistema, definiti nel processo "Pianificazione".

Per gestire le non conformità andranno definiti i criteri, le modalità organizzative e le responsabilità che l'organizzazione adotta per la loro rilevazione, registrazione, gestione, correzione, diffusione.

Andranno intraprese azioni opportune per prevenire e correggere le non conformità riscontrate durante le attività di monitoraggio e sorveglianza pianificate, nel presupposto che il corretto trattamento delle non conformità costituisca elemento indispensabile per il funzionamento nel tempo del sistema e consenta di mantenere la capacità del sistema di migliorare i livelli di sicurezza e di prestazione dell'organizzazione.

Sarà necessario redigere, applicare e mantenere attiva una apposita procedura per identificare, registrare e catalogare le non conformità del sistema, in modo uniforme in tutte le unità produttive.

Le non conformità possono presentarsi con modalità diverse e richiedere diverse modalità di trattamento.

### 3.4.1 Elementi sintomatici

Questo processo, del tutto nuovo nell'ambito sistemico-gestionale, ha lo scopo di definire i criteri, le modalità organizzative e le responsabilità che l'organizzazione adotta per rilevare, registrare, valutare, correggere gli elementi sintomatici di eventuali criticità insite nell'organizzazione in tema di gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL.

Andranno descritte e quantificate le conseguenze nel tempo di:

- criticità dell'assetto organizzativo
- criticità nella gestione della SSL

attraverso la parametrizzazione di indicatori, in modo che l'efficacia delle opportune azioni di prevenzione e correttive sia valutabile nel tempo.

Sarà necessario:

- identificare, registrare, catalogare e analizzare gli elementi sintomatici oggettivi, collettivi e misurabili dell'organizzazione, contestualizzandoli ad essa, in modo uniforme in tutte le unità produttive
- intraprendere le azioni opportune a correggere e prevenire l'insorgenza degli elementi sintomatici rilevati durante le attività di monitoraggio pianificate, anche identificando aree o settori che esigono specifici interventi
- diffondere i risultati della valutazione degli elementi sintomatici individuati, secondo le modalità definite nel processo di "Comunicazione, informazione, consultazione e partecipazione".

Nella Tabella 4 sono riportati esempi di indicatori di prestazione del processo "Verifica".

**Tabella 4 - Esempi di indicatori di prestazione del processo "Verifica"**

Elementi di verifica	Indicatori di prestazione
<b>Elementi sintomatici afferenti alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incidenza, frequenza, gravità degli infortuni</li> <li>• malattie professionali</li> <li>• numero e frequenza dei quasi incidenti</li> </ul>
<b>Elementi sintomatici afferenti all'assetto organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reclami da fornitori e clienti</li> <li>• produttività</li> <li>• esiti del controllo qualità</li> <li>• richieste di cambiamento sede o mansione da parte dei lavoratori</li> <li>• ingressi, licenziamenti e dimissioni</li> <li>• richieste di telelavoro/part-time</li> <li>• ferie non godute</li> <li>• assenze e assenze per malattia</li> <li>• provvedimenti disciplinari</li> <li>• episodi di violenza</li> <li>• denunce al Comitato Etico</li> <li>• frequenza segnalazioni del medico competente</li> <li>• incidenza vertenze sindacali</li> <li>• incidenza scioperi</li> </ul>
<b>Audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n° audit effettuati/programmati anno</li> <li>• n° osservazioni/audit</li> <li>• n° non conformità/audit</li> <li>• n° azioni preventive/audit</li> <li>• n° azioni correttive/audit</li> <li>• tempi medi degli interventi di risanamento</li> <li>• rispetto dei tempi e delle modalità di svolgimento dell'audit</li> <li>• percentuale di non conformità gravi/raccomandazioni/consigli/ segnalazioni rispetto al totale di quelle rilevate</li> <li>• tempi di trasmissione dei verbali di audit</li> <li>• completezza dei verbali di audit</li> </ul>
<b>Non conformità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n° non conformità nel tempo</li> <li>• n° non conformità/audit</li> <li>• n° sanzioni/prescrizioni da parte degli enti di controllo nel tempo</li> <li>• n° non conformità trattate nel tempo</li> </ul>

### 3.4.2 Azioni correttive e azioni preventive

In linea con l'analogo processo di un SGSL, in quest'ambito saranno definiti le responsabilità, i criteri e le modalità di gestione atti a stabilire le opportune azioni preventive e correttive per la gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la SSL.

Andranno trattate le non conformità rilevate durante il controllo operativo, gli audit, i sopralluoghi, o riscontrate in occasione della fase di monitoraggio degli elementi sintomatici. Saranno intraprese le azioni opportune a prevenire e trattare le non conformità. Sulla base dei dati rilevati e stimati descritti in precedenza (indicatori di prestazione, non conformità, elementi sintomatici),

andranno definite le priorità di intervento e stabilite le risorse umane, strumentali ed economiche per l'attuazione dello stesso. Le azioni correttive saranno da intraprendere nell'immediato o a breve termine. Le azioni di prevenzione saranno da intraprendere a medio e lungo termine. Sarà necessario controllare l'efficacia degli interventi attuati sulla base dei dati rilevati e stimati descritti in precedenza.

### 3.5 Gestione del rischio organizzativo residuo

Lo scopo di questo processo, sovrapponibile in parte al Riesame della Direzione, è quello di definire i criteri secondo i quali la direzione dell'organizzazione valuta criticamente il proprio HMS-OHS e rivede i propri obiettivi, in ottica di miglioramento continuo.

Andrà verificata l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia di quanto disposto a livello gestionale rispetto ai requisiti della normativa e nel raggiungimento degli obiettivi della propria politica di HMS-OHS.

Occorrerà individuare le azioni necessarie per:

- definire nuovi obiettivi e relativi indicatori in relazione alla strategia complessiva di HMS-OHS, nell'ottica del miglioramento continuo anche al fine di migliorare l'efficacia dello stesso
- valutare la necessità di eventuali modifiche della politica
- identificare azioni necessarie per eventuali modifiche della struttura organizzativa
- valutare l'efficacia delle azioni intraprese dal precedente riesame
- valutare l'efficacia dei sistemi di controllo operativo e di audit
- definire le eventuali modifiche e il futuro piano di audit.

Andranno analizzate le prestazioni dell'azienda di HMS-OHS, comprendendo la valutazione delle esigenze di modifica del sistema e delle opportunità per il suo miglioramento.

### Bibliografia

- [1] OMS (2008), PRIMA-EF: Guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives (Protecting Workers' Health Series, 9)
- [2] Michels R., La sociologia del partito politico, Il Mulino, 1966

## Conclusioni

La metodologia fin qui esposta ha l'obiettivo di:

- fornire uno strumento operativo per la valutazione del rischio organizzativo attraverso un approccio “di sistema”, utilizzando termini, definizioni e struttura propri dei Sistemi di Gestione
- valutare il rischio organizzativo legato alla variabile “elemento umano” considerandolo come una componente del “sistema lavoro” al pari delle altre componenti macchina/attrezzatura/ambiente di lavoro, in grado di tessere relazioni verticali e orizzontali e di apportare cambiamenti organizzativi con le proprie decisioni e/o azioni
- implementare un approccio sistemico di gestione per minimizzare il rischio organizzativo valorizzando l'elemento umano nel suo aspetto di risorsa
- aggregare i differenti studi effettuati sulla componente umana, mutuandone i parametri di misurazione e valutazione, al fine di indagare sulla potenzialità delle organizzazioni di impattare sulle condizioni di salute e sicurezza.

Sono stati descritti le attività, le responsabilità e i ruoli, le modalità con cui gestire il rischio organizzativo al fine (ultimo) di prevenire i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori a livello complessivo aziendale.

Sono stati analizzati gli aspetti riconducibili a quello che è stato definito il “rischio organizzativo”, fornendo per ognuno di essi un metodo di analisi e una serie di indicatori utili non solo a valutare oggettivamente la situazione iniziale ma anche a implementare procedure gestionali e quantificare i miglioramenti ottenuti dopo le azioni intraprese.

Il beneficio atteso a seguito dell'applicazione del metodo non sarà dunque esclusivamente valutabile in termini di una riduzione degli infortuni e malattie professionali, ma più in generale dell'ottimizzazione della gestione delle Risorse Umane e del miglioramento del clima aziendale.

Inoltre, gli indicatori di prestazione descritti potranno essere utilizzati anche per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato e per la messa in atto delle azioni richieste in materia dalla normativa vigente.





# Glossario

## **Affidabilità umana**

Probabilità di eseguire un'azione senza errori in un determinato tempo

## **Allineamento**

Grado di adeguatezza della struttura organizzativa agli obiettivi strategici, funzione dell'evoluzione del business e della cultura aziendale

## **Alta direzione/datore di lavoro**

Persona o gruppo di persone che, dal livello più alto di un'organizzazione, la guidano e/o la gestiscono, al fine di un'efficace implementazione dell'HMS-OHS, definendo la politica e le strategie per il miglioramento continuo delle condizioni di salute e sicurezza.

L'Alta Direzione coincide normalmente, e particolarmente nelle organizzazioni più piccole, con quella del Datore di Lavoro come individuato ai sensi della legislazione vigente. Nelle organizzazioni con struttura complessa e/o articolate in più siti questa figura può non coincidere con quella di datore di lavoro e individuarsi in livelli direzionali gerarchicamente più elevati.

## **Assetto organizzativo**

L'assetto organizzativo dell'azienda è costituito dalla struttura organizzativa, ovvero dalle modalità di distribuzione dei compiti e delle mansioni tra i vari organismi aziendali, e dai sistemi operativi che regolano l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse, la remunerazione e le relazioni dei lavoratori, orientandone il comportamento.

L'assetto organizzativo può essere strutturato con livelli crescenti di complessità, in funzione delle dimensioni ed esigenze, ma anche dell'approccio gestionale scelto dalla dirigenza. un'organizzazione cresce modificando il proprio modello organizzativo, con la conseguente evoluzione di tutti i meccanismi relazionali al suo interno.

## **Audit del sistema di gestione della sicurezza**

Processo di verifica sistematico, indipendente e documentato, svolto anche con personale interno all'organizzazione, per conoscere e valutare, con evidenza oggettiva, se il sistema di gestione di salute e sicurezza sul lavoro di

una organizzazione è rispondente e coerente ai criteri definiti dall'organizzazione stessa, è correttamente applicato, mantenuto attivo e consente di raggiungere gli obiettivi.

### **Azione correttiva**

Azione adottata per eliminare le cause di non conformità rilevata al fine di eliminarne il ripetersi.

### **Azione preventiva**

Azione adottata per prevenire le cause di non conformità, o altre situazioni indesiderabili.

### **Elemento sintomatico**

Fenomeno con cui si manifestano criticità organizzative che non necessariamente evolve in una non conformità.

### **Elemento umano**

Espressione che identifica l'individuo lavoratore considerato nei suoi tre aspetti: ergonomico (fattore umano), ingegneristico (componente) e gestionale (risorsa umana), all'interno dell'organizzazione.

### **Ergonomia**

Scienza che si occupa dell'adattamento delle condizioni di lavoro alle capacità e alle caratteristiche del lavoratore e delle possibilità di adattamento dell'uomo alle mansioni che è chiamato a svolgere. L'ergonomia non riguarda soltanto l'adattamento delle attrezzature di lavoro alle caratteristiche antropometriche ed anatomiche dell'individuo, ma si occupa anche dell'organizzazione «a misura d'uomo» del lavoro, del suo contenuto e dell'ambiente in cui si svolge.

### **Errore umano**

Fallimento nel portare a termine un'azione precedentemente pianificata (errore di esecuzione) oppure uso di una pianificazione sbagliata per raggiungere un certo obiettivo (errore di pianificazione).

### **Fattore umano**

Studio delle interazioni tra macchine, attrezzature, luoghi e ambienti di lavoro, non solo fisici, e il lavoratore.

### **Incidente**

Insieme di eventi e/o fattori fortuiti, concatenati o meno, che interrompono il

regolare procedere delle attività pianificate e che hanno la potenzialità di provocare danni a persone e/o cose.

### **Indicatori**

Informazioni qualitative e/o quantitative che consentono di valutare le modificazioni del processo nel tempo, nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi prefissati al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni (UNI 11097 - Dicembre 2003).

### **Infortunio**

Incidente avvenuto in occasione di lavoro dal quale sia derivato un danno alla persona.

### **Malattia professionale**

Effetto dannoso sulla salute derivante dall'esposizione, lenta e protratta nel tempo, durante il lavoro, ad agenti di rischio chimici, fisici, biologici e/o legato a sovraccarico biomeccanico, ergonomia, fattori psicosociali e organizzazione del lavoro.

### **Miglioramento continuo**

Processo iterativo che consente di rinforzare il sistema di gestione di SSL per migliorare l'efficacia globale delle misure di prevenzione e protezione.

### **Non conformità**

Mancato rispetto di un requisito espresso, specificatamente citato. Le non conformità (NC) possono essere classificate su diversi livelli in funzione della loro capacità di ridurre l'attitudine del sistema di raggiungere gli obiettivi previsti dalla politica di HMS-OHS.

### **Obiettivo di salute e sicurezza**

Il fine degli interventi di prevenzione e di protezione, derivato dalla politica di salute e sicurezza dell'organizzazione, che la stessa decide di perseguire e che, quando è possibile, è quantificato.

### **Obiettivi aziendali primari e secondari**

Gli obiettivi primari sono finalizzati alla realizzazione dell'output dell'organizzazione, mentre i secondari sono sussidiari e funzionali ai primi.

### **Organigramma**

Espressione grafica della posizione reciproca delle diverse unità operative e delle logiche di aggregazione delle mansioni, con cui si formalizza la struttura

organizzativa. Una chiara definizione ed un efficace mantenimento dei ruoli agevola la conservazione dei rapporti, facilita il raggiungimento degli obiettivi ed in definitiva garantisce il buon funzionamento dell'organizzazione.

### **Organigramma della sicurezza**

Rappresentazione grafica dell'organizzazione aziendale per la salute e sicurezza sul lavoro.

### **Organizzazione**

Insieme di persone e mezzi con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni (Norma ISO 9004:2000)

Società, attività, impresa, istituzione o associazione, o parte di essa, incorporata o meno, pubblica o privata, che disponga di proprie funzioni e di propria amministrazione (BS OHSAS: 18001/2007)

### **Parti interessate (stakeholders)**

Individui o gruppi interessati o influenzati dalla prestazione di salute e sicurezza sul lavoro dell'organizzazione.

### **Pericolo**

Proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore o una situazione avente la potenzialità di causare danni.

### **Prestazione di salute e sicurezza**

Risultati misurabili del SGSL, conseguenti al controllo esercitato dall'organizzazione sugli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro, in base alla sua politica, ai suoi obiettivi e ai suoi traguardi.

### **Procedura**

Modo specificato per svolgere un'attività o un processo (norma UNI EN ISO 9000).

Dal punto di vista operativo una procedura è lo strumento che formalizza il modo di svolgere in maniera compiuta, corretta e sicura, una specifica attività lavorativa. Essa consiste in un documento che precisa condizioni, modalità e responsabilità con cui deve essere eseguita una data attività sia di tipo tecnico sia di tipo gestionale.

### **Quasi incidente o mancato incidente o near miss**

Episodio anomalo e negativo che non ha determinato un incidente con danni a persone o beni, ma che avrebbe potuto facilmente provocare tale evento, evitato solo per circostanze favorevoli e/o casuali.

### **Responsabile dell'HMS-OHS (RHMS-OHS)**

Persona designata dall'Alta Direzione/Datore di lavoro per coordinare l'applicazione del sistema.

### **Risorse umane (RU)**

Personale che lavora in un'azienda e, in particolar modo, il personale dipendente.

L'espressione evidenzia l'aspetto di valore o capitale o fonte di vantaggio competitivo per l'azienda, insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue competenze e, quindi, il fatto che le spese per lo sviluppo di tali risorse devono essere considerate investimenti.

La funzione aziendale responsabile del personale viene denominata Funzione Gestione Risorse Umane (FGRU).

### **Rischio**

Probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore o agente oppure alla loro combinazione.

### **Salute e sicurezza sul lavoro (SSL)**

Insieme di procedure, Organizzazione, agenti materiali e luoghi di lavoro che permette lo svolgimento dell'attività lavorativa senza causare danni ai lavoratori.

### **Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL)**

Parte del sistema complessivo di gestione dell'organizzazione che comprende la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le azioni di coinvolgimento, le pratiche, le procedure, i processi e le risorse necessarie per sviluppare, attuare, raggiungere e mantenere attiva la politica dell'organizzazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nell'ottica del miglioramento continuo.

### **Valutazione del rischio**

Valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata a individuare le adeguate misure di prevenzione e protezione e a elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza.







