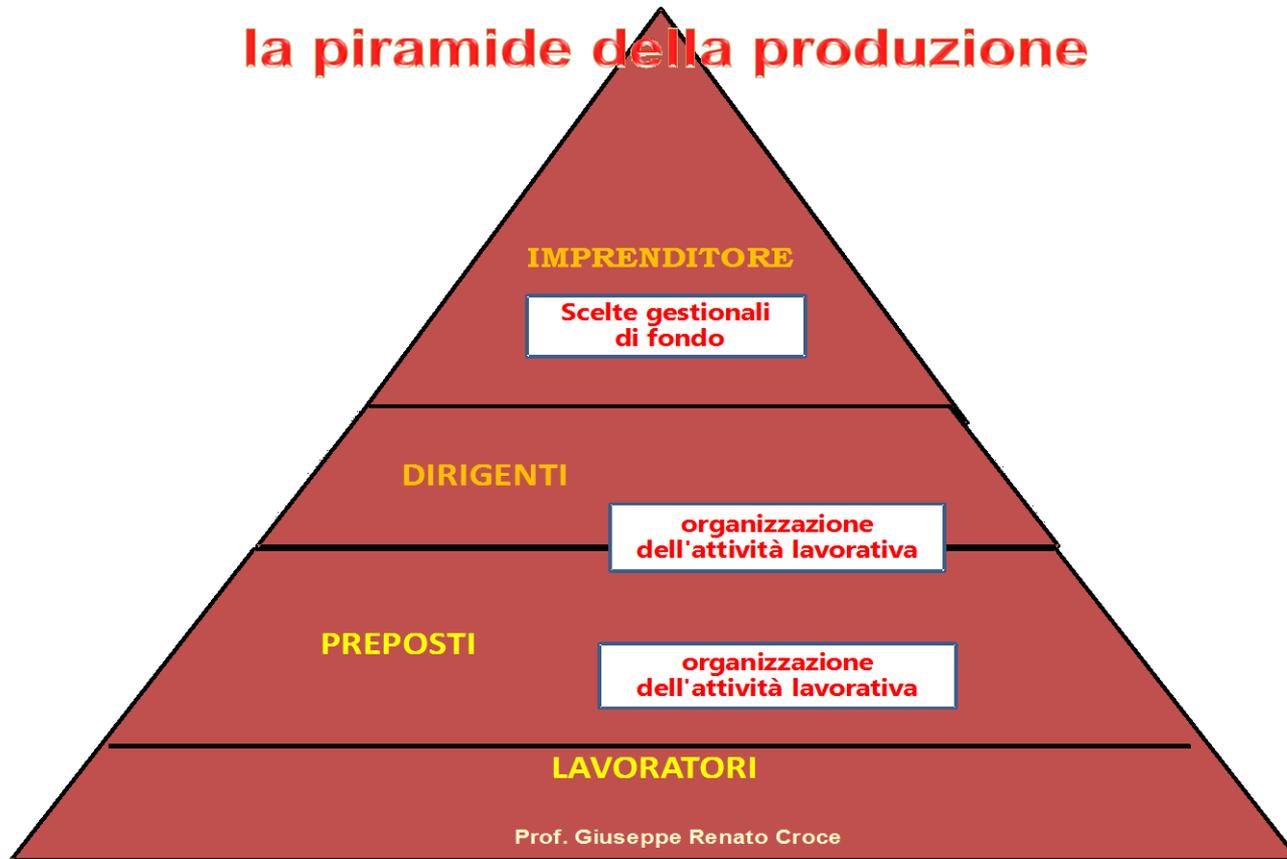


Tecniche e metodologie di gestione del rischio sicurezza: soluzioni applicative

Cons. Giuseppe Renato Croce

la piramide della produzione



Libero esercizio della propria autonomia economica

“obiettivo dell’impresa deve essere la creazione di valore economico per gli azionisti” (Milton Friedman)

**Business
of
Business
Is
Business**

la piramide della produzione in sicurezza in azienda





DEMING (RUOTA)

La "ruota di Deming"/"ciclo di Deming" altrimenti definita "PDCA", o "ciclo PDCA", o ancora "ciclo Plan-Do-Check-Act" è una metodologia utilizzata da Edwards William Deming per affrontare i problemi e per capire come risolverli sulla base del concetto del miglioramento continuo. Essa è analoga alla pianificazione [Hoshin Kan](#) e può essere considerata la base della definizione stessa di "*management*".

Si compone di 4 parti:

- PLAN pianificazione (è la fase nel corso della quale si individua il problema o gli obiettivi e si propongono le strategie per raggiungerli);
- DO implementazione (è la fase di attuazione delle azioni pianificate);
- CHECK verifica (è la fase nel corso della quale, dopo avere effettuato il monitoraggio delle azioni intraprese si valutano in percentuale i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi ipotizzati);
- ACT, consolidamento dei risultati raggiunti (è la fase nel corso della quale vengono adottate azioni per migliorare ulteriormente i risultati raggiunti).

**Produzione inserita nel circuito
etico!!!**

Business e mission aziendale

Ogni impresa ha quella che si chiama mission aziendale. Per rappresentare all'esterno la *mission* nell'epoca in cui viviamo e all'esito delle sensibilità acquisite dal contesto sociale e secondo il giudice, l'imprenditore non può fare a meno di avvalersi di questi strumenti:

1) **il Modello Organizzativo**

2) **il Codice Etico**

3) **il Bilancio sociale**

Libero esercizio della propria
autonomia economica
salvaguardando le esigenze di
integrità e sicurezza dei beni
giuridici altrui

Colpa cosciente e dolo eventuale

Considerare *la colpa in organizzazione* obbiettivizzata e normativizzata impone una riflessione sulle ipotesi di colpa cosciente o dolo eventuale.

Colpa cosciente: quella forma di colpa nella quale il soggetto si rappresenta la possibilità del verificarsi dell'evento lesivo come conseguenza della sua condotta e pur non volendo il reato questo effettivamente si verifica

Dolo eventuale: il soggetto agisce senza il fine di commettere il reato, altrimenti vi sarebbe dolo intenzionale o diretto. L'agente si rappresenta la commissione del reato che poi concretamente si verifica come una possibile conseguenza di una condotta diretta ad altri scopi.

Rispetto alla colpa cosciente vi è un elemento ulteriore, ovvero si richiede che il soggetto valuti seriamente la possibilità che l'evento si verifichi e nonostante ciò, decide di agire anche a costo di provocarlo

La scelta del legislatore: modulare una nuova forma dicolpevolezza.

Si superano così i presupposti del rimprovero all'autore del fatto reato e viene in rilievo la cosiddetta colpevolezza di impresa e si struttura un modello di estensione di responsabilità nella forma di autonomo rimprovero alla organizzazione sociale.

È una colpa intessuta unicamente di elementi oggettivi riconducibili all'operato di una moltitudine di soggetti che costituiscono l'organizzazione dell'ente

LA RIMPROVERABILITÀ

È la nuova forma normativa di colpevolezza per omissione organizzativa e gestionale che si basa unicamente sulla cd collective o aggregate negligenze.

Siamo ad un passo dal “reato di organizzazione”, per cui l’illecito è immediatamente riferibile all’ente senza passare attraverso la dimensione

Esempio di questo tentativo è stata la sentenza emessa dalla Corte d'assise del Tribunale di Torino (la famosa sentenza Thyssen Group per fortuna riformata in appello!) La madre di tutti i problemi per la Corte restava sempre quello della definizione dell'atteggiamento psicologico che aveva reso necessario introdurre,, un nuovo sistema di responsabilità sanzionatoria, che consiste nella "*rimproverabilità*" per *carezza di organizzazione*.

Con la sentenza si attua una rivoluzione copernicana sulla nuova concezione di atteggiamento psicologico nei reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

La Corte d'Assise di Torino sposa la tesi del Pubblico Ministero e configura in modo doloso la commissione dei reati di omicidio e di incendio. Per assicurare il successo a questo tentativo, la Corte adatta i criteri di valutazione della responsabilità dell'ente (criteri che non tengono conto degli atteggiamenti psicologici in quanto gli enti non hanno mente e cuore) e sminuisce al massimo il valore dell'elemento della volontà, dando risalto alla condotta dell'individuo. Infatti viene affermato che se qualsiasi condotta umana viene posta in essere in quanto deve raggiungere un risultato, soltanto il riferimento al risultato può consentire di individuare la volontà dell'agente. Non esiste più l'elemento psicologico della *colpa cosciente* che, addirittura è trasformato in *dolo sotto la forma di eventuale* a seconda della gravità della "rimproverabilità" rivolta all'ente per la carenza di organizzazione e omissione di previsione. Al suo posto vi è la *collective o aggregate negligence*

La CULTURA CORPORATIVA è un'attitudine, una politica, una consuetudine, una linea di condotta o prassi esistenti all'interno dell'azienda nel suo complesso o in quella parte in cui hanno avuto luogo le attività illecite rilevanti

Il giudice intende accertare se nell'ambito della persona giuridica esiste la "CULTURA CORPORATIVA"

Il *body corporate* ha diretto, tollerato, incoraggiato o indotto alla inosservanza della disposizione violata?

Oppure *body corporate* ha omesso di creare e mantenere una cultura corporativa che esigesse l'osservanza della disposizione violata.

RESPONSABILITÀ DA ORGANIZZAZIONE

- 1. Responsabilità da programmazione e pianificazione:**
- 2. Responsabilità da gestione:**
- 3. Responsabilità da controllo e vigilanza:**

Rischio e pericolo

il *pericolo*: un evento dannoso futuro ed incerto il cui verificarsi, sulla base dell'esperienza acquisita, può ritenersi ragionevolmente probabile;

il *rischio*: rappresenta invece un evento dannoso futuro ed incerto di cui non sia possibile, allo stato attuale delle conoscenze, valutare in maniera sufficientemente sicura le probabilità o le modalità di avveramento.

In sostanza: il *pericolo* è correlato ad una sfera di certezza

il *rischio* è correlato ad una sfera di incertezza

**il sistema di responsabilità da reato degli enti
collettivi impone all'imprenditore di affrontare
costantemente le problematiche che riguardano:**

1. il c.d. «rischio tollerabile o accettabile»

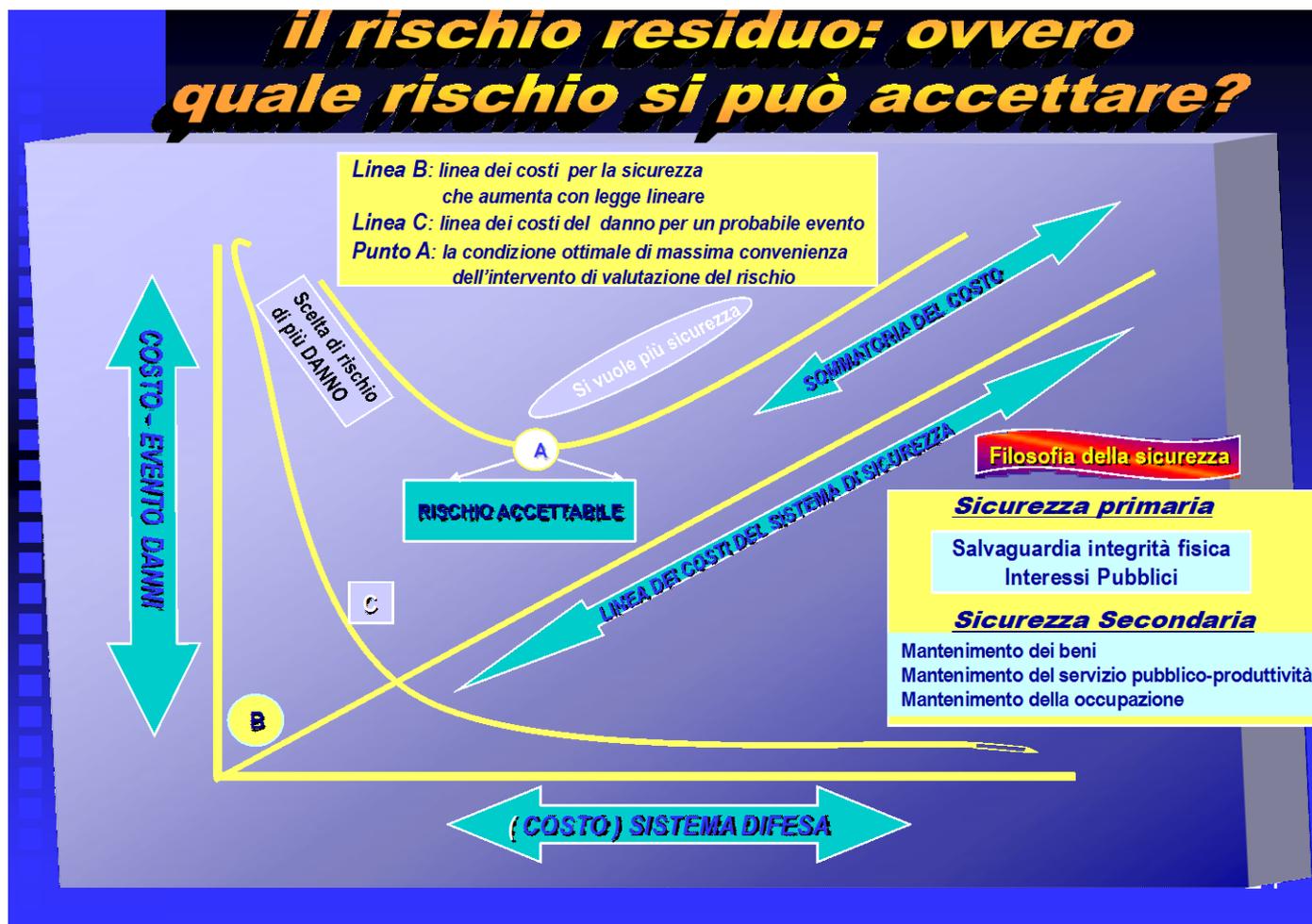
2. l'idoneità del sistema organizzativo

IL RISCHIO COSIDDETTO RESIDUALE O ACCETTABILE.

**E' impossibile eliminare totalmente la possibilità di
verificazione di un reato.**

**L'imprenditore ha la necessità di individuare una «soglia di
tolleranza».**

**È evidente che il rischio è accettabile per un Ente quando la
persona fisica possa commettere reato soltanto e
unicamente eludendo con modalità fraudolente le
disposizioni del modello organizzativo.**



Che fare?

Innanzitutto è doveroso salvaguardare l'organizzazione produttiva in senso proprio (business is business)!!

La Corte di Cassazione (vedi la sentenza del 3 febbraio 2011 n° 4106) si è pronunciata sulla necessità di tenere ben distinta la figura

del datore di lavoro in funzione giuslaboristica

da quella

del datore di lavoro in funzione prevenzionale

e questo per evitare

la sfasatura che obiettivamente esiste tra diritto della sicurezza sul lavoro e diritto del lavoro generale, laddove non siano chiari i limiti tra l'apparato di garanzia presidiato penalmente in tema di sicurezza e gli elementi tipici dell'assetto gerarchico/organizzativo aziendale che emerge dall'ordinamento giuslavoristico extrapenale.

L'osservanza del principio della “propinquità” massima al lavoratore

Se non è possibile praticare la strada del Datore di lavoro in funzione prevenzionale bisogna creare un sistema di deleghe ben strutturato. L'unica forma di Delega che garantisce il Datore di Lavoro è la DELEGA di FUNZIONI.

L'art. 16 del T.U. ha chiarito che la delega deve essere specifica, deve conferire poteri di organizzazione, gestione, controllo e spesa ben definiti, ad un soggetto qualificato per professionalità ed esperienza.

La Giurisprudenza è molto attenta: infatti è diffusa l'opinione che i poteri e le responsabilità del Dirigente e del Preposto nascano necessariamente da una delega.

Non è vero! Le figure dei garanti hanno una originaria sfera di responsabilità che non ha bisogno di deleghe per essere operante, ma deriva direttamente dall'investitura o dal fatto.

La delega, è qualcosa di diverso: essa, nei limiti in cui è consentita dalla legge, opera la traslazione dal delegante al delegato di poteri e responsabilità che sono proprie del delegante medesimo. Questi, per così dire, si libera di poteri e responsabilità che vengono assunti a titolo derivativo dal delegato. La delega, quindi, determina la riscrittura della mappa dei poteri e delle responsabilità. Residua, in ogni caso, tra l'altro, come l'art. 16 del T.U. ha chiarito, un obbligo di vigilanza "alta", che riguarda il corretto svolgimento delle proprie funzioni da parte del soggetto delegato.

IL MODELLO

Il modello organizzativo che si deve realizzare non deve costituire un'operazione di mera facciata in quanto il giudice è tenuto a valutare che sia un documento da cui emerga la

POLITICA AZIENDALE DELLA SICUREZZA

perseguita dal Datore di Lavoro, attraverso la predisposizione di un adeguato SISTEMA DI SICUREZZA che si esplica con la realizzazione del documento di valutazione dei rischi, per raggiungere e mantenere l'efficienza nei luoghi di lavoro, la formazione e informazione dei lavoratori, il coinvolgimento consapevole ed attivo del datore di lavoro e di tutte le figure ad esso legate.

il pericolo degli errori latenti

Gli incidenti sono solo la punta dell'iceberg, nel senso che per un incidente che ha avuto luogo ce ne sono stati molti altri che non sono avvenuti solo perché l'operatore, un controllo, hanno impedito che accadesse, sono i cosiddetti near miss events.

PER CUI:

Il verificarsi di un incidente è unicamente il frutto di una concatenazione d'eventi che hanno superato tutte le difese che erano state messe in atto.

le fette di formaggio

Ogni fetta di formaggio rappresenta uno strato difensivo dell'organizzazione. Questi strati nelle organizzazioni complesse sono diversi: alcuni sono basati sull'affidabilità dei sistemi ingegnerizzati, altri basati sull'affidabilità umana, altri ancora dipendenti da controlli e procedure. Ognuno di questi strati dovrebbe idealmente essere privo di punti critici, ma in realtà in ognuno ci sono, come appunto in una fetta di formaggio svizzero, una serie di buchi che sono in grado di aprirsi, chiudersi, spostarsi, al variare delle prospettive adottate in quella determinata parte del sistema. La presenza di questi buchi in diversi strati di per sé non è sufficiente per il verificarsi di un incidente che accade solo in quelle particolari situazioni in cui questi si trovano allineati e permettono la cosiddetta traiettoria delle opportunità. Se questi fossero sempre allineati ci troveremmo di fronte ad un sistema completamente cieco, che non ha saputo, fin dalle prime fasi di progettazione, far fronte ai problemi ed è quindi particolarmente vulnerabile e soggetto ad incidenti. I buchi sono invece disposti in modo casuale, segno che ad ogni livello organizzativo corrispondono delle criticità specifiche. I buchi sono causati sia da errori attivi ovvero errori d'esecuzione (*slips e lapses*), sia da errori latenti, cioè remoti nel tempo e riferibili a decisioni di progettazione del sistema: i c.d. errori di pianificazione (*mistakes*).

Poiché gli errori attivi non potranno mai essere eliminati in modo definitivo, per aumentare la sicurezza di un sistema è necessario influire sulle criticità latenti, sulle quali gli errori attivi s'innescano.

IL MODELLO

Innanzitutto si deve fondare sul celebre ciclo di Deming (plan pianifica, do implementa, check monitora, act riesamina) in modo da organizzare una serie di azioni per il miglioramento continuo della situazione.

Deve apparire e concretamente essere un insieme di procedure aderenti a regole chiare, finalizzate a realizzare un sistema organizzativo di *prevenzione aziendale* da cui discenda con evidenza la responsabilizzazione dei vari soggetti.

Il modello organizzativo, sarà quindi suddiviso in:

- 1.MANUALE DEL SISTEMA SICUREZZA**
- 2.PROCEDURE OPERATIVE**
- 3.DOCUMENTI, ISTRUZIONI, E MODULISTICA**

IL MODELLO

In secondo luogo: il modello organizzativo di gestione per la sicurezza deve essere inteso come funzione di garanzia interna del sistema aziendale ad evitare che scattino i meccanismi di controllo esterno (da parte degli organi di vigilanza e, in ultima istanza, del giudice) infatti poiché la funzione del modello è quella di una efficiente prevenzione organizzata, si è obbligati alla attivazione di un meccanismo di autoverificazione e autoemendazione che fa capo ai principali soggetti depositari delle posizioni di garanzia (RSPP versus OdV versus CdA).

Attenzione: l' internal audit

