PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 13 - numero 2664 di martedì 05 luglio 2011

Gli effetti positivi per le aziende che adottano modelli organizzativi

L'adozione di modelli organizzativi offre diversi vantaggi sull'ottimizzazione ed efficienza dei processi aziendali. Il modello organizzativo per processi, i vantaggi diretti e indiretti, alcuni esempi pratici di miglioramento nelle aziende.

Bologna, 5 Lug ? Nella cornice della Convention "Ambiente Lavoro" di Modena il 7 ottobre 2010 si è tenuto il convegno "**Opportunità di ottimizzazione di processo e di riduzione dei costi in relazione ai modelli organizzativi per la sicurezza e salute sul lavoro ex D.Lgs. 81/2008 ? art. 30 e D.Lgs. 231/2001: alcuni esempi concreti in ambito industriale**", organizzato da MECQ srl e COGITA srl.

Il convegno, come altri organizzati dalle due aziende, fa riferimento all'estensione delle norme del D.lgs. 231/2001 ai reati riguardanti la sicurezza e la salute sul lavoro e all'efficacia esimente della responsabilità amministrativa dipendente dall'adozione di modelli di organizzazione e gestione (conformi ai requisiti di cui all'art. 30 del Decreto legislativo 81/2008). In particolare questo convegno evidenzia gli **effetti positivi dell'adozione dei modelli organizzativi** sull'ottimizzazione ed efficienza dei processi aziendali soprattutto nel caso in cui il modello venga concepito unitariamente attraverso l' integrazione dei sistemi di gestione di sicurezza, ambiente e qualità.

Il modello organizzativo per processi
I relatori hanno ricordato che riguardo all'impostazione del modello di organizzazione ci sono due possibili **approcci**:
- "identificazione dei rischi in relazione alle aree aziendali (risk assessment per area);
- identificazione dei rischi in relazione ai processi (risk assessment per processi)".

Ragionare per processi conviene:
- "per 'contenere' l'impegno;
- per unificare i sistemi di gestione in un unico modello organizzativo: procedure per processi e non procedure per area;
- per risultare 'leggibili' dai destinatari: evitiamo 4 diverse procedure per gli acquisti che trattano rischi diversi: sicurezza sul lavoro, sicurezza e conformità di prodotto, gestione amministrativa, creazione fondi neri".

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[PO30037] ?#>

I vantaggi del modello
Ci sono **vantaggi diretti** del modello organizzativo adeguato agli obiettivi aziendali di tutela, ed efficacemente attuato: " effetto esimente; tutela da altri rischi (inefficienze, rischi operativi); chiarimento responsabilità aziendali; analisi e ottimizzazione processi". Vantaggi che portano ad esempio effetti su: "immagine aziendale, conservazione patrimonio, tutela know how, rapporti con comunità, frodi interne".
Senza dimenticare i **vantaggi ex D.Lgs. 231/2001** e leggi correlate istituendo un modello organizzativo per la prevenzione dei reati del "catalogo 231":
- "si 'assicura' la azienda contro le ' sanzioni 231';
- si garantisce l'interruzione della catena delle responsabilità penali al livello 'giusto'".

Inoltre il modello organizzativo può essere utilizzato anche per prevenire:
- "irregolarità rispetto al diritto del lavoro;

- non conformità di prodotto (sicurezza di prodotto);
- frodi (incluse le frodi interne);
- danni al patrimonio aziendale (inclusa la perdita di know how);
- danni all'immagine aziendale".

Ci sono tuttavia anche **vantaggi indiretti del modello** che derivano dall'identificazione e mappatura, dall'analisi e dall'ottimizzazione e "procedurizzazione" dei **processi**:
- "riesaminando i processi si scoprono le inefficienze;
- quindi si evidenziano opportunità di miglioramento;
- implementare un modello 231 può risultare simile a implementare un ottimo sistema qualità;
- con l'ulteriore vantaggio di coprire tutti i processi aziendali".

Esempi di miglioramenti
Nel convegno sono stati proposti alcuni significativi esempi.
Ad esempio in relazione ad un'**azienda del settore acciaio**:
- "la azienda aveva già un SGS che ha implementato dal 2007 con i requisiti del D.Lgs. 231/2001;
- è stata l'occasione per rivedere l' organizzazione aziendale e in particolare organigramma e ruoli;
- inoltre sono state riviste capillarmente (e integrate) le procedure e le istruzioni operative;
- è in fase di completamento l'estensione del modello all'area amministrativa; il modello aziendale è unico, totalmente integrato e comprende anche requisiti contrattuali previsti dai clienti (disaster recovery);
- l' OdV (organismo di vigilanza, ndr) è esterno e copre tutte le competenze fondamentali per la verifica del modello (in tutte le sue parti)".

Questi gli **esiti nell'area sicurezza/ produzione/ manutenzione**:
- "ottimizzazione della gestione della sicurezza (ora l'effetto esimente è un ombrello senza buchi);
- protezione del CdA in caso di reati in materia di sicurezza;
- riesame dei processi produttivi e loro ottimizzazione funzionale (evitare le attività inutili);
- riesame del processo di manutenzione dal doppio punto di vista: sicurezza impianti e funzionalità impianti. Creazione di un approccio unico alla scelta delle priorità di manutenzione;
- formazione del personale sui modi di lavoro sicuri che, per merito delle informazioni fornite dai tecnici durante lo sviluppo di procedure e istruzioni, sono anche modi di lavoro idonei per efficacia ed efficienza in produzione e manutenzione;
- concreto coinvolgimento di una percentuale 'soddisfacente' del personale nel fornire sistematicamente suggerimenti per migliorare i processi".
Questi invece i primi **esiti nell'area amministrazione**:
- "riesame di tutte le deleghe e le procure a rappresentare l'azienda verso i fornitori e ad operare sui conti bancari;
- miglioramento del processo di acquisti / approvvigionamenti, soprattutto per quanto riguarda la definizione delle specifiche tecniche e commerciali dei beni/prodotti da acquistare;
- revisione del sistema di gestione e protezione dei dati personali;
- maggiore attenzione e sensibilizzazione alle problematiche riguardanti la gestione di disegni tecnici, specifiche di produzione e documentazione tutelata da diritti di proprietà industriale".

È stato portato anche l'esempio di un'**azienda del settore metalmeccanico**:
- "la azienda aveva da tempo una buona gestione della sicurezza, però non organica;
- parallelamente la azienda stava studiando l'opportunità di un modello esimente per la parte amministrativa;
- per la parte sicurezza decide di sviluppare il modello tramite BS OHSAS 18001:2007;
- si opta per un fortissimo coinvolgimento della alta direzione, della direzione di stabilimento (datore di lavoro) e dei dirigenti d'area;
- la identificazione dei processi critici parte dall'articolo 30 del D.Lgs. 81/2008".

Questi gli **esiti dell'implementazione del sistema** che "vanno oltre l'indubbio miglioramento della gestione della sicurezza":
- "durante la verifica della conformità legislativa (per la sola parte sicurezza) ci si rende conto della sistematicità di alcune non conformità che mettono in evidenza la mancanza di un ruolo che gestisca determinati aspetti che espongono l'Organizzazione a potenziali sanzioni;
- si scopre che ci sono ditte in appalto che di fatto svolgono mera prestazione di manodopera, senza che i vertici ne avessero la consapevolezza e ne avessero approvato l'utilizzo;
- si decide di rivedere il processo produttivo per migliorare gli aspetti di sicurezza e ci si accorge che ne giova la qualità del

prodotto, i tempi di consegna delle macchine e di conseguenza il risparmio sulla produzione".

Il convegno si conclude ricordando che l'implementazione di un modello organizzativo passa per alcuni **passaggi chiave indispensabili**:
- "coinvolgimento dell'alta direzione;
- coinvolgimento di tutte le competenze su ogni singola analisi del processo (anche se apparentemente non necessarie);
- analisi di tutti i processi;
- integrazione di tutte le materie nelle stesse procedure;
- comunicazione top-down e up-down".

E l'adozione di un modello organizzativo ha il **vantaggio** di :
- tutelare il valore azienda (umano e economico);
- ottimizzare i processi;
- utilizzare le risorse nel modo corretto (umano e economico);
- migliorare il clima e l'immagine aziendale".

Dunque l'implementazione di un modello organizzativo progettato con tutte le competenze e su tutti i processi aziendali "non è una chimera ma una **reale opportunità per le Aziende di migliorarsi sotto tutti i profili**".

" Opportunità di ottimizzazione di processo e di riduzione dei costi in relazione ai modelli organizzativi per la sicurezza e salute sul lavoro ex D.Lgs. 81/2008 ? art. 30 e D.Lgs. 231/2001: alcuni esempi concreti in ambito industriale", a cura di Alessandro Mazzeranghi, Rossano Rossetti (MECQ S.r.l.) e Alberto Gandini (COGITA S.r.l.), intervento all'omonimo seminario informativo del 7 ottobre 2010 (formato PDF, 191 kB).

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

---

www.puntosicuro.it