

LINEE DI INDIRIZZO PER IL MONITORAGGIO  
E LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DELLA  
COMMISSIONE DEI REATI RELATIVI  
A SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO  
DI CUI AL 25 SEPTIES DEL D.LGS. 231/01

**INAIL**

**2023**

**231**

COLLANA **SALUTE E SICUREZZA**





LINEE DI INDIRIZZO PER IL MONITORAGGIO  
E LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DELLA  
COMMISSIONE DEI REATI RELATIVI  
A SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO  
DI CUI AL 25 SEPTIES DEL D.LGS. 231/01

**INAIL**

**2023**

## **Pubblicazione realizzata da**

### **Inail**

Consulenza tecnica per la salute e la sicurezza (Ctss)

Consulenza statistico attuariale (Csa)

### **Comitato di coordinamento**

#### **Inail**

M. Ilaria Barra, Andrea Tassone, Antonio Terracina

#### **Capitalimprese**

Gualtiero Maalo, Pietro Domenichini, Anna Allodi

### **Autori**

M. Ilaria Barra<sup>1</sup>, Federica Cipolloni<sup>2</sup>, Pietro Domenichini<sup>3</sup>, Andrea Tassone<sup>2</sup>,  
Antonio Terracina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Inail - Consulenza tecnica per la salute e la sicurezza

<sup>2</sup> Inail - Consulenza statistico attuariale

<sup>3</sup> Capitalimprese

## **per informazioni**

### **Inail - Csa**

via Stefano Gradi, 55 - 00143 Roma

statisticoattuariale@inail.it

**www.inail.it**

### **Inail - Ctss**

via Roberto Ferruzzi, 38/40 - 00143 Roma

ctss@inail.it

**www.inail.it**

© 2023 Inail

ISBN 978-88-7484-802-7

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>1. PREMESSA</b>   | 5  |
| <b>2. FINALITÀ</b>   | 5  |
| <b>3. PECULIARITÀ DEI REATI RELATIVI ALLA SALUTE E SICUREZZA<br/>NEL D.LGS 231/01</b>                              | 6  |
| <b>4. CARATTERISTICHE DELLO STRUMENTO GESTIONALE</b>   | 9  |
| <b>4.1 - La logica del modello e le modalità della mappatura dei rischi</b>  | 9  |
| <b>4.2 - La gestione delle attività sensibili</b>  | 10 |
| <b>4.3 - Il set di parametri di valutazione del rischio di reato</b>   | 14 |
| <b>4.4. - La gestione integrata dell'audit e della valutazione: la scheda di controllo.</b>                        | 34 |
| <b>4.5 - Dati infortunistici a supporto dei parametri dello strumento gestionale</b>                               | 35 |
| <b>4.6 - L'utilizzo dei dati statistici a supporto dello strumento gestionale</b>                                  | 43 |
| 4.6.1 - L'inserimento del "tipo di lavoro accorpato" fra le declinazioni dei processi dell'Ente                    | 43 |
| 4.6.2 - L'inserimento della deviazione accorpata fra le tipologie di deviazione previste dalla scheda di controllo | 45 |
| <b>4.7 - Analisi e Monitoraggio del Modello di Organizzazione e gestione</b>                                       | 47 |
| 4.7.1 - La rappresentazione grafica della valutazione con i parametri  | 49 |
| <b>4.8 - Miglioramento continuo del MOG-SSL sulla base degli output del monitoraggio</b>                           | 50 |
| <b>5. VANTAGGI PER LE IMPRESE DERIVANTI DALL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO</b>  | 55 |
| <b>6. CONCLUSIONI</b>  | 56 |



## 1. Premessa

Nell'aprile del 2020 Inail (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro) e Capitalimprese hanno sottoscritto un Accordo di collaborazione, attraverso la sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa, per sviluppare la cultura della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro. Capitalimprese si è avvalsa della collaborazione dell'Istituto di studi sulla responsabilità amministrativa degli enti (Istituto ISR), l'ente di ricerca e sviluppo fondato nel 2005, nonché Partner di Capitalimprese.

Il Protocollo prevede, tra le sue attività, la stesura delle "Linee di Indirizzo per il Monitoraggio e la Commissione dei Reati Relativi a Salute e Sicurezza sul Lavoro di cui al 25 septies del d.lgs. 231/01" finalizzate ad indicare modalità per monitorare e misurare tali rischi attraverso la declinazione di specifiche modalità operative conformi alla UNI ISO 45001:18.

La collaborazione tra Capitalimprese e Inail vuole fornire uno strumento utile alla gestione della salute e sicurezza per le Piccole e Medie Imprese Italiane. Ciò in linea sia con la mission dell'Inail che mira a sviluppare la cultura della prevenzione per ridurre gli infortuni e sostenere le imprese che investono in prevenzione, sia con le finalità di Capitalimprese che vuole porsi come interlocutore a tutela della piccola e media impresa creando un contatto diretto con gli Enti e le Istituzioni tutte per favorire una sempre maggior sinergia tra le componenti del mondo economico nazionale.

## 2. Finalità

Le presenti "Linee di Indirizzo per il Monitoraggio e la Commissione dei Reati Relativi a Salute e Sicurezza sul Lavoro di cui al 25 septies del d.lgs. 231/01" rappresentano uno strumento utile per la diffusione della cultura della salute e della sicurezza e la conoscenza delle buone pratiche organizzative, tecniche e gestionali già esistenti; contestualmente, vogliono fornire alle imprese un supporto operativo funzionale per il monitoraggio dei requisiti del sistema di gestione aziendale in modo da avere efficacia esimente delle responsabilità amministrative degli Enti ai sensi dell'art 25 septies del d.lgs. 231/01.

Le Linee di indirizzo sono state redatte in conformità allo standard volontario UNI ISO 45001:2018 in modo tale da offrire alle imprese la possibilità di sviluppare un approccio compatibile con il percorso necessario per conseguire la certificazione e di adottare un modello organizzativo e gestionale di cui al decreto legislativo n. 231/2001 s.m.i., che rispetti i requisiti previsti all'art. 30 del d.lgs. 81/2008 e s.m.i. Non è sempre semplice per un'impresa individuare le modalità più opportune per una corretta organizzazione della sicurezza. La molteplicità dei rischi

potenzialmente presenti e delle disposizioni normative applicabili possono rendere difficile una corretta programmazione e gestione di tali aspetti.

Le Linee di indirizzo, pertanto, mirano a orientare le imprese nella realizzazione di un modello che sia il più possibile aderente al proprio contesto organizzativo.

Il modello non deve, infatti, rappresentare un mero adempimento burocratico, ma deve aderire alle caratteristiche della sua organizzazione, evolversi e cambiare con essa in modo da essere uno strumento funzionale alla riduzione del fenomeno infortunistico e al miglioramento della gestione complessiva dell'attività di impresa.

Al contempo tale strumento consente all'impresa di rispettare i dettami normativi, tutelandosi dalla responsabilità amministrativa ai sensi dell'art 25 septies del d.lgs. 231/01.

Senza dimenticare che una corretta gestione della salute e sicurezza porta alla riduzione dei rischi diventando, non solo un valore etico e morale, ma anche un importante strumento di competitività.

Il risultato raggiunto esprime peraltro l'impegno di Capitalimprese a fornire un ulteriore sostegno alle imprese associate e dell'Inail a contribuire alla diffusione della cultura della gestione sistemica della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

### **3 Peculiarità dei reati relativi alla salute e sicurezza nel d.lgs. 231/01**

Con il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 è stata introdotta, per la prima volta nel nostro ordinamento, la possibilità che un ente possa essere sottoposto a sanzioni a fronte della commissione di taluni illeciti penali.

Il Decreto prevede una serie di conseguenze sanzionatorie a carico dell'ente, di natura pecuniaria ed interdittiva, qualora nel suo interesse o vantaggio venga commesso un reato da persone ad esso funzionalmente riferibili.

Sulla base di quanto previsto espressamente dal Capo I, Sez. III, del d.lgs. 231/ 2001 i reati oggetto della normativa in esame sono di seguito riportati:

- 1) indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico
- 2) delitti informatici e trattamento illecito dei dati;
- 3) delitti di criminalità organizzata;
- 4) concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione;
- 5) falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento;
- 6) delitti contro l'industria e il commercio;
- 7) reati societari;



- 8) delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico;
- 9) pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili;
- 10) delitti contro la personalità individuale;
- 11) abusi di mercato;
- 12) omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- 13) ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché autoriciclaggio;
- 14) delitti in materia di violazione del diritto d'autore;
- 15) induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria;
- 16) reati ambientali;
- 17) impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare;
- 18) reati transnazionali.

Nel 2007 il legislatore ha esteso la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni ai reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Infatti l'art. 25 septies del d.lgs. 231/01, introdotto dalla Legge 123/07 e poi modificato dall'art. 300 del d.lgs. 81/08 (TUS - Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro), recepisce tale novità nell'ordinamento italiano.

I reati di omicidio e lesioni colpose conseguenti alla violazione della normativa antinfortunistica, rispettivamente previsti dagli artt. 589 e 590 c.p., possono quindi costituire reati per i quali può essere riconosciuta la responsabilità dell'ente ai sensi del d.lgs. 231/2001.

Deve tuttavia, anche in questo caso, ricorrere il presupposto "dell'interesse o vantaggio" dell'ente di cui al d.lgs. 231/01.

Il vantaggio dell'impresa può essere inteso, in tale frangente, in termini di condotta omissiva e quindi di risparmio derivante dal mancato investimento in dotazioni di sicurezza o nel mancato approntamento di strumenti di controllo sullo stato delle attrezzature, macchinari o impianti etc.

L'art. 30 del d.lgs. 81/08, in particolare, ha definito e approfondito le caratteristiche dei Modelli di organizzazione e gestione necessarie ad assicurare la conformità ai requisiti e obblighi giuridici in materia di salute e sicurezza sul lavoro e a rappresentare un possibile esimente per la responsabilità amministrativa dell'ente. Un modello organizzativo per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici indicati nell'art. 30, comma 1, deve assicurare il soddisfacimento dei requisiti di cui alle lettere a) ... h), dell'art. 30. Tale articolo prevede che vengano attuati i seguenti punti:

- a) rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
- b) attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
- c) attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- d) attività di sorveglianza sanitaria;
- e) attività di informazione e formazione dei lavoratori;
- f) attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
- g) acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
- h) periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Ma il legislatore prevede che i modelli di organizzazione e di gestione, oltre a soddisfare il citato comma 1, debbano rispondere anche ai commi 2, 3 e 4 dell'art. 30, e prevede al comma 5 che in sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti.

Com'è noto la OHSAS 18001:07 è stata ritirata il 30 settembre 2021 ed è stata di fatto sostituita dalla UNI ISO 45001:18. Anche se ancora questo riferimento normativo non è stato formalmente recepito dalla commissione consultiva permanente, si è ritenuto di utilizzarlo a riferimento in questa linea guida anche in considerazione della crescente diffusione degli SGSL tra le aziende a livello internazionale.

In materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, l'adozione, da parte dell'ente, di un modello organizzativo idoneo a prevenire il reato non costituisce un obbligo sebbene l'adozione e l'efficace attuazione del modello integrino una condotta esimente dalla responsabilità amministrativa per il caso in cui, nonostante il compimento di tale condotta da parte dell'ente, si verifichi l'evento lesivo.

## 4 Caratteristiche dello strumento gestionale

### 4.1 - La logica del modello e le modalità della mappatura dei rischi

Capitalimpres e Inail hanno sviluppato una metodologia per individuare soluzioni efficaci per l'applicazione di un modello organizzativo che costituisca una valida esimente ai sensi del D.lgs. 231/2001.

Le finalità di un sistema orientato all'elaborazione del modello organizzativo secondo le specifiche ed i requisiti posti dal d.lgs. 231/01, rappresentano un aspetto di novità rispetto alle esperienze abitualmente vissute nell'ambito degli audit aziendali. Per la prima volta, infatti, l'azienda si trova di fronte alla necessità di prevenire la commissione di reati; non di reati qualunque, ma di reati commessi nel proprio interesse o a proprio vantaggio.

È di tutta evidenza la difficoltà di ordine logico e strutturale che si può incontrare, già nell'identificare le aree di attività nel cui ambito tali fatti possano tradursi in concrete fattispecie criminose, prima ancora che nel dettare regole di comportamento finalizzate alla prevenzione di fatti in qualche modo vantaggiosi per l'ente.

Il superamento di questa difficoltà richiede uno sforzo ulteriore e diverso rispetto a quello abitualmente affrontato dall'azienda nelle consuete operazioni di audit, finalizzate alla adozione di un mero sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. È evidente, infatti, che per quest'ultima finalità la mappatura dei processi aziendali scaturisce da una logica che prende in considerazione tali processi come emergono dalle esperienze dei responsabili delle funzioni interessate nel corso del processo di audit.

Si ritiene che tale modo di procedere non garantisca le finalità di prevenzione dei reati presupposto, che dovrebbero invece caratterizzare l'adozione di un sistema 231 o quanto meno che tale approccio possa essere migliorabile. Si è stabilito quindi di mettere a frutto l'esperienza dei penalisti d'impresa, unita a quella degli esperti organizzativi e a quella degli esperti in salute e sicurezza sul lavoro, per identificare una serie di attività di funzione che per la loro stessa natura, presentano un livello di rischiosità intrinseco, tale da necessitare un approfondimento.

Tale percorso rappresenta la fase di risk analysis del sistema 231; gli esiti del processo di audit possono portare ad escludere che l'attività esaminata costituisca un processo sensibile relativamente ai rischi di reato: in tal caso il valore della risk analysis sarà quello di avere comunque preso in considerazione tale attività e la posizione attuale dell'azienda nei suoi confronti; in caso contrario l'identificazione di un'attività come processo sensibile, scaturisce dall'audit in relazione ad essa, ed evidenzia la necessità di quelle azioni correttive (individuate dall'organizzazione) che possono ricondurre il processo sensibile ad un livello di rischio accettabile o nullo.

Si tratta di una metodologia “top down”, in contrapposizione ad esempio a quella “bottom up” utilizzata in altre circostanze.

La logica di un Modello Organizzativo Integrato nei processi aziendali e rispondente alle necessità di cui al d.lgs 231/01 deve in sostanza rispondere ai seguenti requisiti:

- rappresentare le attività di funzione potenzialmente sensibili;
- consentire l'identificazione dei responsabili di processo;
- guidare nella rappresentazione della situazione “as is”;
- svolgere una valutazione oggettiva delle performances sulla base di una attenta valutazione delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro
- guidare nell'identificazione ed attuazione delle azioni correttive.

Adeguate strumentazioni tecnologiche che rispondano ai seguenti requisiti di flessibilità, abilità, potenzialità di calcolo, compatibilità e efficacia grafica e di rappresentazione possono essere di ausilio nella gestione del processo nel suo complesso.

#### **4.2 - La gestione delle attività sensibili**

Le attività sensibili sono quelle attività che sono state individuate come astrattamente rischiose per la commissione dei reati presupposto, secondo la descritta metodologia Top down.

Le attività sensibili possono anche essere molteplici, a seconda che riguardino specifici uffici o stabilimenti; ciascuna attività sensibile potrà quindi essere controllata da diversi uffici/responsabili, oppure venire considerata in modo diverso a seconda della posizione logistica, ad esempio in diversi uffici o stabilimenti periferici.

In tal modo si può avere sia un controllo sintetico dal punto di vista dell'attività sensibile, e vedere le diverse rischiosità che presenta rispetto ai controlli che riceve nei vari uffici/stabilimenti in cui viene applicata, sia una panoramica delle attività sensibili per ufficio/stabilimento, partendo invece dall'organigramma aziendale a seconda della tipologia di attività svolta e dei luoghi di lavoro.

Una volta individuate le aree sensibili, si deve valutare la rischiosità di ciascuna di esse. Tale attività passa attraverso l'effettuazione di un attento processo di audit svolto da un esperto di prevenzione dei reati 231 in ambito salute e sicurezza.

Il punto di partenza per l'applicazione del sistema gestionale e del modulo di prevenzione consiste nella mappatura delle aree di processo dell'Ente e delle attività sensibili che fanno parte di ciascuna area di processo.

Il percorso logico-operativo deve svilupparsi secondo lo schema seguente (Figura 1).

1. Individuazione delle macro-aree aziendali
2. Mappatura dei processi per ciascuna macro-area
3. Descrizione delle attività inerenti a ciascun processo (flow-chart)
4. Individuazione delle attività sensibili
5. Descrizione delle possibili deviazioni dall'esecuzione corretta dell'attività
6. Descrizione delle conseguenze
7. Valutazione dei rischi per ciascuna attività (Probabilità x Impatto)



Figura 1: Descrizione del percorso logico operativo

Si riporta di seguito (Figura 2) un esempio di individuazione delle macro-aree aziendali applicato a una cooperativa della pesca.

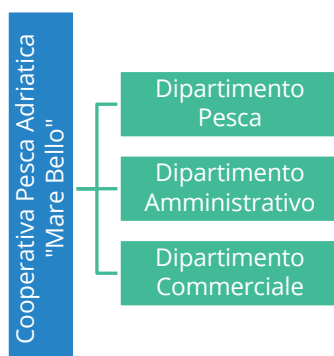


Figura 2: Esempio relativo alla individuazione delle macro-aree aziendali

In forma estremamente semplificata, viene riportata in figura 3 la mappatura dei processi per ciascuna macro-area e la descrizione delle attività inerenti a ciascun processo (flow-chart).

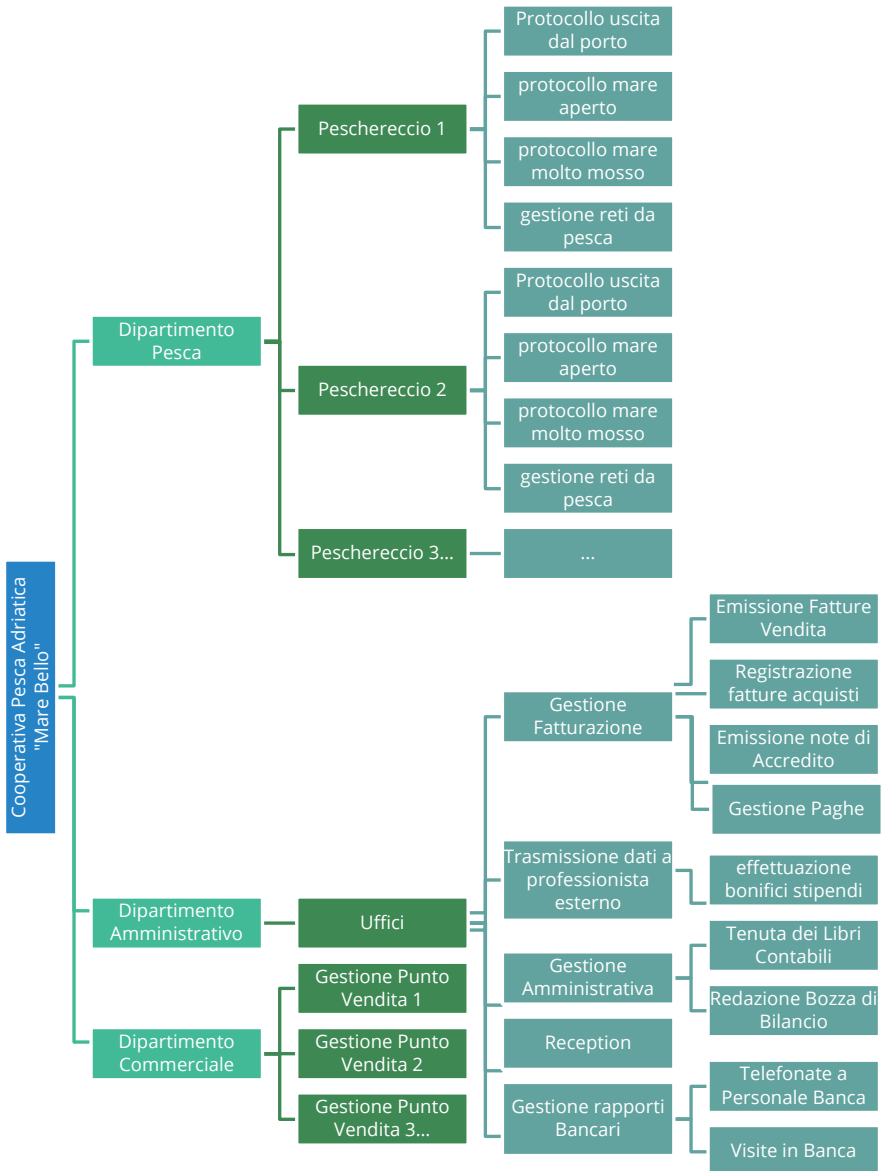


Figura 3: Esempio relativo alla mappatura dei processi

Una volta mappate e descritte le attività inerenti a ciascun processo, devono essere individuate quelle sensibili, ovvero quelle che possono presentare rischi in caso di possibili deviazioni. Tale attività, come già detto, passa attraverso l'effettuazione di un attento processo di audit svolto da un esperto di prevenzione dei reati 231 in ambito salute e sicurezza. In Figura 4 si riporta un esempio a titolo esemplificativo inerente il caso in esame.

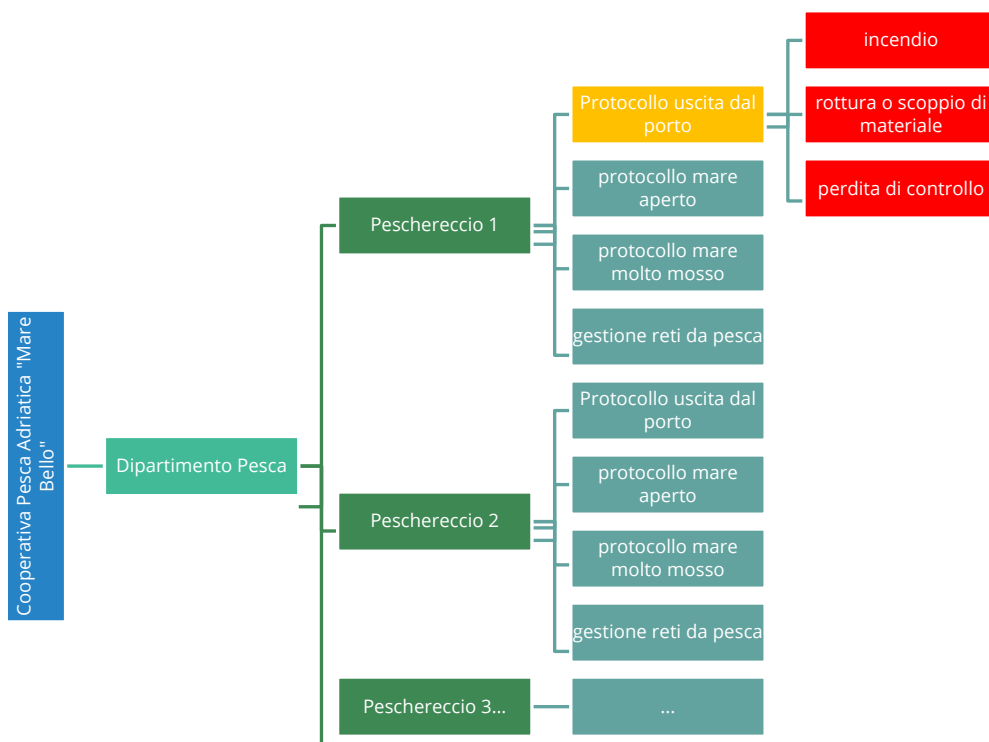


Figura 4: Esempio relativo alla individuazione delle attività sensibili

Il sistema prevede, a questo punto, che un auditor si relazioni con il process owner per verificare in concreto come venga svolta l'attività sensibile e valutare il rischio che si verifichino i fatti dannosi.

La valutazione della rischiosità delle attività è attuata e oggettivata attraverso l'utilizzo di una metrica di valutazione. La metrica individuata utilizza una serie di parametri che consentono di capire entro che misura il rischio è tenuto sotto controllo.



Figura 5: Esempio relativo al processo di valutazione del rischio

Come risulta dallo schema riportato in figura 5, i capisaldi dell'audit sono costituiti dall'esame del protocollo operativo dedicato all'attività auditata. La funzione dell'auditor è quella di stabilire se il protocollo sia correttamente applicato e se si siano verificati casi accertati di deviazioni dallo stesso.

Solo in esito a questo percorso l'auditor può procedere alla valutazione del rischio utilizzando i parametri schematizzati al punto seguente.

Nella attività di audit verranno anche individuate le non conformità e le conseguenti azioni di miglioramento, nonché la data attesa per la risoluzione delle non conformità.

#### 4.3 - Il set di parametri di valutazione del rischio di reato

Il sistema fin qui descritto potrebbe inquadrarsi nella generica categoria dei sistemi di Governance o di Risk Compliance, offrendo evolute funzionalità atte a gestire il rischio riconnesso alle attività sensibili.

L'elemento di unicità del modello proposto, tuttavia, consiste proprio nell'aver elaborato e testato nel tempo un set di parametri di valutazione del rischio riconnesso alla correttezza della gestione dei processi e delle attività sensibili in cui essi si articolano.

Il punto di partenza è stato quello di creare un'evoluzione della metodologia di analisi del rischio che consentisse di progredire rispetto alle soggettività dell'auditor nella valutazione del rischio. Tale soggettività è risultata inevitabile nello schema tipico di valutazione del rischio (Figura 6) che prevede l'assegnazione di valori di Probabilità e di Magnitudo a discrezione dell'auditor fino a formare il classico diagramma di rischio in cui  $R=P \times I$



**Matrice di rischio**

|                    |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Probabilità</b> | 5 | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>3 | Schede di controllo<br>1 |
|                    | 4 |                          | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>2 | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>5 |
|                    | 3 | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>5 | Schede di controllo<br>4 | Schede di controllo<br>6 | Schede di controllo<br>5 |
|                    | 2 | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>1 | Schede di controllo<br>3 | Schede di controllo<br>5 | Schede di controllo<br>1 |
|                    | 1 | Schede di controllo<br>2 | Schede di controllo<br>2 | Schede di controllo<br>2 | Schede di controllo<br>1 |                          |
|                    |   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|                    |   | <b>Impatto</b>           |                          |                          |                          |                          |

Figura 6: Matrice di rischio

L'assegnazione dei valori di Probabilità e di Magnitudo se slegata dai criteri di oggettività e non adeguatamente riscontrabile lascia un margine di aleatorietà nella valutazione.

Veniva quindi indispensabile procedere all'individuazione di parametri di valutazione della corretta, efficace e sicura organizzazione di un'attività sensibile in funzione della prevenzione dei reati presupposto, connessi alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.

I reati in questione sono, come già detto sopra, reati colposi quindi risulta particolarmente importante individuare quali possano essere le condizioni che favoriscono gli elementi costitutivi dei delitti colposi e quali sono quelle che possono al contrario allontanarne il rischio.

Lo spirito stesso della norma contenuta nel d.lgs. 231/01, confermato dall'art. 30 del d.lgs. 81/2008, pone l'accento sugli aspetti organizzativi della gestione delle attività sensibili. Ciò è ulteriormente corroborato dalla Giurisprudenza (vedasi fra tutte Cass. Sez. IV Penale n. 29538/2019 - sentenza - Corte di cassazione - sezione IV penale.: "La colpa di organizzazione deve intendersi in senso normativo ed è fondata sul rimprovero derivante dall'inottemperanza da parte dell'ente dell'obbligo di adottare le cautele, organizzative e gestionali, necessarie a prevenire la commissione dei reati previsti tra quelli idonei a fondare la responsabilità del soggetto collettivo, dovendo tali accorgimenti essere consacrati

in un documento che individua i rischi e delinea le misure atte a contrastarli. In relazione a reati colposi di evento in violazione della normativa antinfortunistica i criteri di imputazione oggettiva della responsabilità dell'ente vanno riferiti alla condotta del soggetto agente e non all'evento, in conformità alla diversa conformazione dell'illecito, essendo possibile che l'agente violi consapevolmente la cautela, o addirittura preveda l'evento che ne può derivare, pur senza volerlo, per corrispondere ad istanze funzionali a strategie dell'ente. Il modello organizzativo adottato, sebbene conforme alle norme BS OHSAS 18001:2007, non può dirsi efficacemente attuato, come richiesto dal Decreto Legislativo n. 231 del 2001, articolo 6, comma 1, lettera a), quando, pur essendosi provveduto all'analisi dei rischi, l'istruzione operativa predisposta risulta incompleta rispetto all'attività effettivamente svolta dall'infortunato, quando manca un'attività di monitoraggio sulle misure prevenzionistiche approntate e di adeguamento della specifica procedura ai rischi propri dell'attività e quando si ravvisano carenze nelle attività di audit e ritardi nella esecuzione delle attività previste dall'Action Plan").

Da ciò è emersa l'esigenza di concepire un set di parametri che sapesse coniugare l'esigenza di corretta ed efficace organizzazione con l'osservanza dei requisiti posti dalle normative di certificazione, proprio come richiesto dalla legge nella costante interpretazione della Giurisprudenza.

La citata pronuncia della Suprema Corte si riferisce a fatti che precedono l'introduzione della normativa ISO 45001, come conferma il riferimento alla diversa e precedente normativa OHSAS 18001. L'introduzione della nuova normativa UNI ISO 45001:2018 rappresenta un sostanzioso passo avanti nel segno dell'integrazione dei sistemi aziendali, ponendo le basi per una più uniforme ed efficace applicazione dei medesimi requisiti ai sistemi di gestione, anche se concepiti con finalità differenti (la qualità, l'ambiente, l'anticorruzione, la sicurezza informatica e così via).

Questa uniformità si può definire in parole semplici come la sistematica di integrazione della "buona organizzazione", e pone dei criteri che possono essere utilizzati per valutare l'efficacia organizzativa di tutti i sistemi di gestione aziendale. Il nostro gruppo di lavoro ne ha quindi fatto la base dei criteri di valutazione della sicurezza delle attività sensibili, nonché del rischio per l'Ente di incorrere in sanzioni 231 e misurarli.

L'attività di analisi si fonda quindi su un procedimento di auditing guidato dai parametri riportati nella tabella seguente che ora andremo ad illustrare. I valori di output dei parametri sono alla base del meccanismo di calcolo algoritmico che porterà a definire una previsionale di sanzione.

| PARAMETRI                             |
|---------------------------------------|
| Case History                          |
| Governance                            |
| Atteggiamento etico                   |
| Stakeholder engagement                |
| Contesto: Mappatura dei Processi      |
| Contesto: Normative specifiche        |
| Leadership                            |
| Pianificazione: Sviluppo di Procedure |
| Supporto: Dotazione di risorse        |
| Supporto: informazioni documentate    |
| Miglioramento: Gestione NC e AC       |

Come anticipato, il set di parametri ricalca i concetti espressi dai principi di base della sostenibilità dei processi, anch'essi prelevati in buona parte dalla Giurisprudenza, e soprattutto dai requisiti fondamentali dei sistemi UNI EN-ISO fondati sulla struttura di alto livello (HLS) oggi Harmonized Structure (HS).

La base del sistema di valutazione è stata stabilita nella concezione di un set composto di valori che sono indicativi di un maggiore o minore rischio, ottenendo quindi il risultato attraverso un bilanciamento algebrico fra i due, a seguito della valutazione dell'auditor.

Vediamo quindi l'elenco dei parametri attraverso i quali è possibile valutare la rischiosità di una attività sensibile.

Per i diversi parametri l'auditor potrebbe rilevare, nello stesso ambito, taluni elementi che portano ad una valutazione negativa ed altri che portano ad una valutazione positiva. In questo modo assume ancora maggior senso il meccanismo di calcolo basato sul bilanciamento dei due valori speculari.

Il cuore del sistema è quindi rappresentato dalla condivisione dei criteri di valutazione dei parametri. I criteri di valutazione rappresentano la vera e propria "guida di valutazione" per l'auditor, che dovrà attenersi, nell'assegnazione dei valori, alle definizioni stabilite per ciascun valore nell'ambito di un parametro.

Ogni parametro può essere valutato con un valore da +3 a -3. Il sistema prevede anche la possibilità di estendere la valutazione fino al valore 5 in casi particolari che l'auditor deve specificamente documentare e giustificare.

Vediamo quindi il contenuto dei criteri di valutazione per ciascun parametro.

## Parametro 1: Case History

In questo parametro vengono presi in considerazione i fatti rilevanti che possono essersi verificati nell'esecuzione dell'attività sensibile considerata. Assumono particolare rilievo in tal senso sia la gravità dei fatti, sia la distanza temporale, sia il numero di fatti rilevanti.

La graduazione della rischiosità si basa quindi sul consolidato principio della recidiva, assegnando particolare attenzione alla distanza recente e alla gravità dei fatti che si sono verificati.

Come si vedrà analizzando i criteri di riduzione della rischiosità, si potrà notare che essa può essere mitigata dall'adozione di provvedimenti risarcitori.

|     | <b>Case History</b>   |
|-----|---|
| - 3 | Negli ultimi tre anni si è verificato un fatto che ha portato ad un'imputazione penale per la società.  |
| - 2 | Negli ultimi tre anni si sono verificati alcuni fatti rilevanti che hanno rappresentato un danno economico o una perdita d'immagine per la società. |
| - 1 | Negli ultimi tre anni si è verificato un fatto rilevante che ha comportato un danno economico o di immagine per la società.                         |

Passando all'attribuzione dei valori che denotano una minor rischiosità possiamo fin d'ora notare la perfetta compatibilità di questi con quelli che invece ne denotano una più alta. Si profila infatti una possibile situazione in cui, pur sussistendo delle motivazioni per far ritenere la rischiosità elevata rispetto ad un'attività sensibile, l'organizzazione abbia comunque provveduto a porre in essere delle azioni di presidio o di riparazione che fanno ritenere la situazione meno severa rispetto al considerare solamente gli aspetti negativi.

|   | <b>Case History</b>   |
|---|---|
| 1 | Nell'ultimo anno si sono verificati alcuni fatti rilevanti i cui effetti sono stati risarciti in seguito ad una sentenza del tribunale. |
| 2 | Nell'ultimo anno si sono verificati alcuni fatti rilevanti i cui effetti sono stati risarciti prima di una sentenza del tribunale.      |
| 3 | Non si sono verificati fatti rilevanti che avrebbero potuto portare a un obbligo di risarcimento.                                       |

## Parametro 2: Governance

Il parametro in questione pone l'interrogativo sulla struttura decisionale adottata dall'Ente. Tale valutazione può ben essere declinata specificamente in relazione ad una particolare attività sensibile, poiché talune aree di processo aziendale e le corrispondenti attività sensibili possono trovarsi "scoperte" ovvero prive di una concreta assegnazione di compiti, ruoli e responsabilità. Tale circostanza conduce ad un vuoto di governance che si presta ad essere valutato dall'auditor. La scelta di questo parametro e la sua valorizzazione sono solidamente confortati dalla costante Giurisprudenza della Suprema Corte<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> V. quanto espresso da Corte d'Assise di Torino sez. I Appello 28/2/2013: questione di inesigibilità della condotta con riferimento alla ristrettezza dei tempi fra il 10 agosto 2007, giorno della pubblicazione della L. 123/07, e il 6 dicembre 2007, data dell'evento del reato - benché il consiglio di amministrazione avesse già in data 30 ottobre 2007 iniziato l'analisi di un modello finalizzato alla prevenzione degli infortuni sul lavoro, si trattava di un adempimento solo burocratico e non seriamente operativo - la composizione dell'organismo di vigilanza è essenziale perché lo stesso modello possa ritenersi efficacemente attuato - l'organismo deve essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo ossia ne deve sempre essere garantita l'autonomia dell'iniziativa di controllo - l'autonomia deve in primo luogo sussistere rispetto all'organo dirigente ed è indispensabile che all'organismo non siano attribuiti compiti operativi ovvero che, in caso di composizione plurisoggettiva, anche i componenti provenienti dall'ente non svolgano funzioni operative - difetta di autonomia l'organismo di cui faccia parte il responsabile di un'area (manutenzione degli impianti e organizzazione del servizio di emergenza) sulla quale sia chiamato a svolgere i propri controlli - l'accettazione di un conflitto di interessi denota la propensione a strutturare il modello e l'organo in termini burocratici e di facciata e non di effettiva prevenzione dei reati.- l'interesse dell'ente è quello che deve animare la condotta dell'imputato e non essere l'obiettivo del reato - poiché il profitto è ricollegato dalla legge alla condotta, la condotta può ben essere intenzionalmente orientata ad un profitto anche nei reati colposi - scelta gestionale centrale di non investire espressamente correlata alla chiusura dello stabilimento - esclusione della violazione dei principi costituzionali di determinatezza dell'addebito, di congruità e ragionevolezza della sanzione, di presunzione di innocenza e dunque di onere di provare l'accusa in capo al pubblico ministero.

|     | <b>Governance</b>   |
|-----|---|
| - 3 | La struttura decisionale è fortemente accentrata. Le decisioni economiche e operative sono in capo al top management che agisce al di fuori di controlli formali. Sono accertate situazioni di conflitto di interessi che riguardano il top management in relazione a posizioni personali in altre realtà in concorrenza o in rapporto di filiera con questa società. |
| - 2 | La struttura decisionale è improntata ad uno schema piramidale. Le funzioni sottoposte riportano gerarchicamente solo al superiore.   |
| - 1 | La struttura decisionale è conformata alle ridotte dimensioni dell'azienda, quindi i poteri sono accentrati sul titolare/manager e distribuiti in modo informale ai funzionari sottoposti.  |

Passando all'attribuzione dei valori che denotano la minor rischiosità in tale parametro vengono presi in considerazione i criteri di scelta del management e le garanzie fornite per escludere un eventuale conflitto di interessi. È importante valutare tale posizione anche in riferimento alla specifica attività sensibile in quanto le situazioni che possono presentarsi, in tal senso, sono differenziate e presentano sfaccettature che l'auditor può attentamente considerare per ridurre il rischio dell'attività sensibile considerata.

|   | <b>Governance</b>   |
|---|---|
| 1 | Il Management è scelto in base alle competenze specifiche per il settore che controlla.   |
| 2 | Il Management è scelto in base alle competenze specifiche per il settore che controlla. L'organizzazione gerarchica prevede la formalizzazione di regole di competenza e di garanzia delle performances.  |
| 3 | L'organizzazione prevede la formalizzazione di regole di competenza e garanzia delle performances e di assenza del conflitto di interessi. L'azione del management è sottoposta alla periodica valutazione di organi di audit interno. I risultati degli audit sono condivisi con gli stakeholders. |

### Parametro 3. Atteggiamento etico

Questo parametro attiene in modo particolare all'atteggiamento etico dell'Ente ed alle problematiche che ne possono essere scaturite. Un altro elemento preso in considerazione è la distanza di tempo dai fatti rilevanti. Come si può notare, il valore di minore gravità, ma comunque aggravante rispetto ad una situazione base, è assegnato al fatto che l'Ente non abbia adottato un Codice Etico.

|     | <b>Atteggiamento etico</b>   |
|-----|--|
| - 3 | Nell'ultimo anno si sono verificati alcuni fatti rilevanti riconducibili ad atteggiamenti non etici della società ad es: contenzioso giuslavoristico; azioni da parte di opinione pubblica (per motivi sociali, ambientali o di governance); incidenti sul lavoro per negligenza del datore di lavoro etc. |
| - 2 | Negli ultimi tre anni si è verificato un fatto rilevante riconducibile ad atteggiamenti non etici della società.   |
| - 1 | L'Azienda non ha impostato un proprio Codice Etico.  |

Il complesso e variegato fenomeno dell'attenzione ai temi etici è affrontato in questo parametro tenendo in considerazione non soltanto la presenza di un Codice Etico (spesso espressione di un impegno modesto e ripetitivo, scarsamente confacente alla realtà dell'Ente), ma soprattutto il contenuto dello stesso e la sua attinenza con i temi materiali applicabili all'Ente e soprattutto all'attività sensibile esaminata.

|   | <b>Atteggiamento etico</b>   |
|---|--|
| 1 | L'Azienda non ha impostato un proprio Codice Etico ma ha fatto proprie in modo formale le regole di un Codice Etico di categoria.  |
| 2 | L'Azienda ha emanato un proprio Codice Etico.  |
| 3 | L'Azienda ha emanato un proprio Codice Etico che fa espresso riferimento ai temi materiali. La redazione del Codice Etico ha coinvolto gli stakeholders. Il personale è stato adeguatamente formato sui temi del Codice Etico. |

#### Parametro 4: Stakeholder engagement

Il termine utilizzato rappresenta un neologismo in italiano, ma è ben noto in tutto il mondo per significare la capacità di porsi in ascolto delle persone che risultano portatrici di interessi differenti da quello dell'Ente ma che debbono entrare in relazione con questo affinché l'Ente possa perseguire i propri obiettivi

Il punto discriminante fra l'aggravio o lo sgravio di rischiosità è assegnato al fatto di aver stilato o meno un elenco di temi materiali che incidono sugli stakeholder. Ulteriori elementi di aggravio sono costituiti dal verificarsi di fatti rilevanti che hanno inciso sugli stakeholder. In questo parametro è lasciata la possibilità all'auditor di assegnare un valore negativo più severo (i valori pari a 4 e 5) in situazioni di particolare gravità che devono essere documentate e motivate dall'auditor nelle note.

|     | <b>Stakeholder engagement</b>   |
|-----|---|
| - 3 | L'Organizzazione non ha stilato alcun elenco di temi materiali che incidono sugli stakeholders. Nell'ultimo anno si sono verificati uno o più fatti rilevanti che hanno inciso sugli interessi legittimi degli stakeholders (motivare e documentare).   |
| - 2 | L'Organizzazione non ha stilato alcun elenco di temi materiali che incidono sugli stakeholders. Negli ultimi tre anni si sono verificati alcuni fatti rilevanti che hanno inciso sugli interessi legittimi degli stakeholders (motivare e documentare), |
| - 1 | L'Organizzazione non ha stilato alcun elenco di temi materiali che incidono sugli stakeholders.   |

Il punto focale consiste nel mettere a fuoco i temi materiali, ovvero le situazioni concrete in cui si confrontano gli interessi dell'Ente con quelli degli stakeholders. Il livello di partecipazione di questi ultimi nella definizione dei temi materiali è la chiave per misurare l'efficacia dell'organizzazione dell'Ente. Ciò non può che riflettersi nella capacità di prevenire gli incidenti. Un esempio concreto su tutti: la riunione ai sensi dell'art. 35 del d.lgs. 81/2008; la partecipazione degli RLS rende effettiva e concreta la definizione degli obiettivi e delle strategie per limitare il rischio di infortuni. Tutte le attività sensibili possono avvantaggiarsi di forme di partecipazione strutturata degli stakeholders nel processo decisionale dell'Ente.



|   | <b>Stakeholders Engagement</b>   |
|---|--|
| 1 | L'Organizzazione ha stilato un elenco dei temi materiali.  |
| 2 | L'Organizzazione ha stilato un elenco dei temi materiali, mettendoli in relazione con gli stakeholders identificati.   |
| 3 | I temi materiali sono stati identificati in collaborazione con gli stakeholders attraverso questionari. I risultati sono stati tenuti in considerazione nella gestione dei temi materiali. Gli stakeholders vengono periodicamente consultati sui risultati della gestione dei temi materiali. |

### **Parametro 5: Mappatura dei processi**

Con questo parametro, il framework di valutazione entra nel vivo dell'integrazione con i requisiti della norma UNI ISO 45001:2018 e più in generale dei principi fondamentali della correttezza, efficacia ed efficienza dei processi aziendali secondo la visione ISO. Il primo parametro di questa serie è dedicato alla mappatura dei processi. Si tratta del punto fondamentale di partenza per applicare le successive valutazioni ed attiene al più generale principio di consapevolezza ed analisi del contesto dell'organizzazione. I valori risentono in primo luogo dell'assenza di un sistema di gestione certificato o comunque elaborato in ossequio alle normative di certificazione. La possibilità di inquadrare l'attività sensibile in esame in uno schema mappato di processi contribuisce a ridurre la rischiosità. Viceversa, la mancanza di una mappatura corretta può configurare una "colpa organizzativa".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Illuminante quanto espresso in Cass Pen. 5 maggio 2019 (ud. 24 gennaio 2019) n. 18842 - sentenza - Corte di Cassazione - sezione III penale: "In tema di responsabilità delle persone giuridiche, che configura una sorta di tertium genus di responsabilità compatibile con i principi costituzionali di responsabilità per fatto proprio e di colpevolezza, una volta accertata la commissione di determinati reati da parte delle persone fisiche che esercitano funzioni apicali, i quali abbiano agito nell'interesse o a vantaggio delle società, incombe sui predetti enti l'onere, con effetti liberatori, di dimostrare di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del reato, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi - la colpa di organizzazione, da intendersi in senso normativo, è fondata, nel sistema introdotto dal d.lgs. n. 231 del 2001, sul rimprovero derivante dall'inottemperanza da parte dell'ente dell'obbligo di adottare le cautele, organizzative e gestionali, necessarie a prevenire la commissione dei reati previsti tra quelli idonei a fondare la responsabilità del soggetto collettivo, dovendo tali accorgimenti essere consacrati in un documento che individua i rischi e delinea le misure atte a contrastarli."

|     | <b>Contesto: Mappatura dei Processi</b>  |
|-----|--|
| - 3 | L'Azienda non ha impostato un sistema di gestione certificato o in linea con le normative di certificazione.   |
| - 2 | L'Azienda ha impostato un sistema di gestione in linea con le normative di certificazione, ma l'attività in questione non rientra in alcuna mappatura dei processi.  |
| - 1 | L'Azienda ha impostato un sistema di gestione in linea con le normative di certificazione; l'attività in questione non rientra in alcuna mappatura dei processi ma può rientrare in uno o più processi analoghi. |

Le valutazioni premiali in questo parametro si riferiscono al fatto di aver adottato, innanzitutto, un sistema di gestione certificato o in linea con le normative di certificazione. I valori più importanti sono riservati ai casi in cui la mappatura è schematizzata in una grafica di flusso integrata, oppure altre situazioni di maggior merito, che l'auditor può motivare e documentare specificamente.

|   | <b>Contesto: Mappatura dei Processi</b>  |
|---|--|
| 1 | L'attività in questione è regolata da un sistema di gestione certificato o in linea con le normative di certificazione.  |
| 2 | L'attività in questione è regolata da un sistema di gestione certificato. Il processo a cui appartiene l'attività è integrato in una mappatura generale dei processi.  |
| 3 | L'attività in questione è regolata da un sistema di gestione certificato. Il processo a cui appartiene l'attività è integrato in una mappatura generale dei processi. L'integrazione è rappresentata da una grafica di flusso. |

### **Parametro 6: Contesto: Normative Specifiche**

Anche in tal caso, come nel precedente, l'auditor è chiamato a valutare l'efficacia con cui il sistema di gestione ha inquadrato il contesto dell'organizzazione.

Nell'elaborazione di questo parametro si è tenuto conto della presenza di specifiche normative di settore che regolano l'attività sensibile in esame. Può trattarsi di particolari autorizzazioni o licenze, oppure delle normative di settore o anche delle normative di certificazione di processo che siano poste come obbligatorie dalla legge nazionale del Paese in cui si svolge l'attività sensibile considerata.

I valori negativi attengono alla parziale o totale inosservanza delle normative individuate.<sup>3</sup>

|     | <b>Contesto: Normative specifiche</b>  |
|-----|--|
| - 3 | L'attività in questione è regolata da normative specifiche, che non sono del tutto osservate. Viene richiesta nel Paese una autorizzazione o licenza particolare per l'esercizio dell'attività. L'Azienda non è in regola con le autorizzazioni o licenze richieste. |
| - 2 | L'attività in questione è regolata da normative specifiche, che non sono del tutto osservate. Viene richiesta nel Paese una autorizzazione o licenza particolare per l'esercizio dell'attività. L'Azienda è in regola con le autorizzazioni o licenze richieste.     |
| - 1 | L'attività in questione è regolata da normative specifiche, che non sono del tutto osservate. Non è richiesta alcuna autorizzazione o licenza particolare per l'esercizio dell'attività.   |

Le fattispecie premiali, in tal caso, possono ricondursi da un lato al fatto che le normative specifiche siano correttamente osservate (la verifica di ciò incombe sull'auditor), dall'altro al fatto che la verifica sia corroborata dall'opera di auditors di terza parte o dalla stessa Autorità di controllo.

Situazioni di particolare merito ulteriore possono essere motivate e documentate a parte.

---

<sup>3</sup> Va richiamata nuovamente la già citata sentenza n. 29538/2019, con specifico riferimento all'osservanza delle normative: "La colpa di organizzazione *deve intendersi in senso normativo* ed è fondata sul rimprovero derivante dall'inottemperanza da parte dell'ente dell'obbligo di adottare le cautele, organizzative e gestionali, necessarie a prevenire la commissione dei reati previsti tra quelli idonei a fondare la responsabilità del soggetto collettivo, dovendo tali accorgimenti essere consacrati in un documento che individua i rischi e delinea le misure atte a contrastarli. In relazione a reati colposi di evento in violazione della normativa antinfortunistica i criteri di imputazione oggettiva della responsabilità dell'ente vanno riferiti alla condotta del soggetto agente e non all'evento, in conformità alla diversa conformazione dell'illecito, essendo possibile che l'agente violi consapevolmente la cautela, o addirittura preveda l'evento che ne può derivare, pur senza volerlo, per corrispondere ad istanze funzionali a strategie dell'ente."

|   | <b>Contesto: Normative specifiche</b>  |
|---|--|
| 1 | L'attività in questione non è regolata da normative specifiche.  |
| 2 | L'attività in questione è regolata da normative specifiche che sono correttamente osservate (documentare).   |
| 3 | L'attività in questione è regolata da normative specifiche che sono correttamente osservate. Il rispetto delle normative specifiche è verificato da auditors di terza parte o dall'Autorità (documentare). |

### Parametro 7: Leadership

Il requisito posto dalla norma UNI ISO relativo alla Leadership è preso in questo caso a paradigma per valutare se l'organigramma sia stato elaborato e se sia attinente alle funzioni previste per lo svolgimento dell'attività in esame. Anche in questo caso l'auditor può assegnare valori particolarmente severi, documentando e motivando, ad esempio, il verificarsi di fatti rilevanti riconducibili proprio a questa specifica carenza.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Illuminante quanto espresso in Cass Pen. 6 dicembre 2018 (ud. 25 settembre 2018) n. 54640 - sentenza - Corte di Cassazione - sezione VI penale: "Il sistema di attribuzione della responsabilità dell'ente si fonda sulla concreta riconducibilità del fatto alla sfera di operatività e interesse dell'ente e ad un profilo di immedesimazione della responsabilità la quale può essere esclusa solo nel caso di preventiva adozione di idonei modelli organizzativi cui sia correlato un proficuo e mirato sistema di prevenzione - nel caso di reato commesso da soggetto apicale la mancata adozione è di per sé bastevole al fine di suffragare la responsabilità dell'ente - nel caso di soggetto non apicale la circostanza che l'adozione del modello organizzativo valga ad escludere ai sensi dell'articolo 7 del d.lgs. 231/2001 la responsabilità dell'ente implica che in tale ipotesi il legislatore abbia ritenuto non addebitabile all'ente un profilo di colpa di organizzazione tale da rendere ravvisabile *un'effettiva immedesimazione della responsabilità* dovendosi quindi considerare il reato come estraneo alla sfera di operatività e concreta interferenza dell'ente - in assenza di un modello organizzativo idoneo la colpa di organizzazione risulta comunque sottesa ad un deficit di direzione o vigilanza incentrata su un sistema di regole cautelari che abbia in concreto propiziato il reato - occorre che l'assetto organizzativo risulti comunque in grado di assicurare un'azione preventiva con la conseguenza che solo il concreto ed effettivo esercizio di un mirato potere di direzione e controllo può valere a scongiurare la responsabilità, in questo senso dovendosi intendere il riferimento contenuto nell'articolo 7 all'inosservanza dei doveri di direzione e vigilanza connaturati all'esigenza preventiva - nel caso di mancata adozione di modelli organizzativi i presupposti della responsabilità dell'ente, a seconda che si tratti o meno di soggetto apicale, differiscono solo alla condizione che sia concretamente attestato un assetto ispirato da *regole cautelari destinato comunque ad assicurare quell'azione preventiva*, in tal caso essendo necessario provare che il fatto sia stato propiziato dall'inosservanza nel caso concreto della necessaria azione di direzione o vigilanza - qualora non risultino specificamente dedotti assetti incentrati sul concreto svolgimento di quell'azione, da qualificarsi nondimeno come necessaria non può dirsi occorrente, al fine di attestare la responsabilità dell'ente, una prova specifica ulteriore, avente ad oggetto la dimostrazione di una regola cautelare rimasta inosservata - la mancata previsione di un assetto connotato dall'attribuzione di mirati poteri e doveri e in grado di esercitare un'azione preventiva non può tradursi in una condizione di privilegio sotto il profilo probatorio ma implica che gli obblighi di direzione e vigilanza siano rimasti inosservati essendo da ciò derivata la commissione del reato da parte del soggetto non apicale a fronte di una

|     | <b>Leadership</b>  |
|-----|--|
| - 3 | L'Azienda non ha elaborato un organigramma.  |
| - 2 | L'Azienda ha elaborato un organigramma che non prevede alcuna funzione dedicata a questa attività.   |
| - 1 | L'Azienda ha elaborato un organigramma che non prevede una funzione specificamente dedicata a questa attività, ma solamente ad interim o per analogia. |

I requisiti della norma UNI ISO 45001 sono anche in questo caso presenti per definire le situazioni che consentono di ridurre la rischiosità. Il requisito in considerazione è quello della Leadership, nella sua più concreta declinazione, ovvero il corretto inquadramento dell'attività sensibile esaminata nella struttura dell'organigramma dell'Ente. Le situazioni particolarmente premiali sono quelle che riconoscono una specifica attribuzione di budget alla funzione indicata in organigramma, soprattutto se in un'ottica di prevenzione dei fatti dannosi.

|   | <b>Leadership</b>  |
|---|--|
| 1 | L'attività in questione è formalmente affidata ad una specifica funzione dell'organigramma.  |
| 2 | L'attività in questione è formalmente affidata ad una specifica funzione dell'organigramma, che dispone di una delega espressa e di un budget.   |
| 3 | L'attività in questione è formalmente affidata ad una specifica funzione dell'organigramma, che dispone di una delega espressa e di un budget. Il budget è dedicato almeno in parte alla prevenzione di fatti dannosi. |

## **Parametro 8: Pianificazione: Sviluppo di Procedure**

La conseguenza ineludibile della mappatura del contesto è quella di individuare elementi interni ed esterni la cui analisi consenta di individuare i rischi e le opportunità; la valutazione e gestione degli stessi deve in definitiva consentire di

---

contestazione incentrata sul ruolo apicale associato alla mancata adozione di modelli organizzativi, la responsabilità dell'ente può essere affermata sulla base della diversa qualificazione del ruolo attribuibile al soggetto responsabile e sulla base del rilievo del mancato svolgimento di una concreta e mirata azione preventiva, correlata al catalogo normativo dei reati, al di là dell'astratto potere di controllo affidato al soggetto apicale."

sviluppare procedure di sistema che adottino dei controlli destinati ad operare tenendo conto dell'output del processo di valutazione dei rischi e delle opportunità. Le attività sensibili più rischiose sono per definizione quelle in cui nessuna procedura è stata emanata per regolamentare le operazioni, i ruoli, le responsabilità ed i controlli. Solamente i principi cardine dei sistemi certificati ISO possono garantire la più efficace ed efficiente gestione delle attività sensibili ed il conseguente controllo di audit di seconda e terza parte.

La presenza di tali presidi consente di ridurre la rischiosità, mentre l'assenza porta necessariamente ad un suo aggravio.<sup>5</sup>

|     | <b>Pianificazione: Sviluppo di Procedure</b>   |
|-----|--|
| - 3 | L'Azienda non ha un sistema di gestione certificato o in linea con le normative di certificazione. L'attività in questione non è regolata da alcuna procedura o protocollo scritto ma solo da istruzioni verbali o da prassi consolidate.      |
| - 2 | L'Azienda ha adottato un sistema di gestione certificato o in linea con le normative di certificazione. L'attività in questione non è regolata da alcuna procedura o protocollo scritto ma solo da istruzioni verbali o da prassi consolidate. |
| - 1 | L'Azienda ha adottato un sistema di gestione certificato o in linea con le normative di certificazione. L'attività in questione è regolata da un documento disciplinare o un protocollo scritto non conforme alle normative di certificazione. |

Anche questo parametro offre la possibilità di assegnare valori premiali nel caso in cui l'attività sensibile sia regolata da procedure sviluppate secondo lo schema della certificazione UNI ISO 45001, con particolare menzione qualora ne procedure prevedano un budget di prevenzione degli infortuni e dei danni.

<sup>5</sup> V. Cass. Sez. IV Penale 2/12/2019 n. 48779. Lesioni colpose commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro - protratta sistematica violazione della normativa prevenzionistica a vantaggio dell'ente, che aveva comunque risparmiato i costi connessi alla mancata messa in opera della procedura lavorativa corretta, mentre la prassi pericolosa consentita e avallata realizzava di fatto un procedimento più snello e rapido che quindi accelerava i tempi di produzione - risparmio dei costi connessi ad un'adeguata attività di formazione ed informazione dei lavoratori.

|   | <b>Pianificazione: Sviluppo di Procedure</b>   |
|---|--|
| 1 | L'attività in questione non è regolata da una specifica procedura ma è riconducibile ad una procedura del sistema di gestione.   |
| 2 | L'attività è regolata da una specifica procedura del sistema di gestione certificato. Nella procedura sono valutati i rischi.  |
| 3 | L'attività è regolata da una specifica procedura del sistema di gestione certificato. Nella procedura sono valutati i rischi ed è previsto un meccanismo di prevenzione o un budget per la prevenzione di fatti dannosi. |

### **Parametro 9: Supporto: dotazione di risorse**

Una delle principali fonti di rischio nell'esecuzione di un'attività sensibile è quella della mancanza di risorse che l'organizzazione vi ha destinato. Si tratta di una patologia dei sistemi organizzativi che va sotto il nome di teratismo dimensionale (definito già in "Teratismo dell'industria. Anomalie e squilibri. Errori che segnano", Francesco Mauro, Hoepli, Milano 1947) e viene presa in considerazione dai principi fondamentali dello schema ISO sotto il requisito del Supporto. Le possibili conseguenze negative della mancanza di risorse dedicate ad un'attività sensibile ne accrescono considerevolmente il rischio.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> V. Cass. Sez. IV Penale 29/1/2020 n. 3731. "I criteri di imputazione oggettiva della responsabilità dell'ente rappresentati dall'interesse o dal vantaggio sono alternativi e concorrenti tra loro in quanto il criterio dell'interesse esprime una valutazione teleologica del reato, apprezzabile ex ante cioè al momento della commissione del fatto e secondo un metro di giudizio marcatamente soggettivo mentre quello del vantaggio ha una connotazione essenzialmente oggettiva, come tale valutabile ex post sulla base degli effetti concretamente derivati dalla realizzazione dell'illecito Interesse e vantaggio non costituiscono un'endiadi essendo concetti giuridicamente diversi e potendosi ipotizzare un interesse prefigurato come discendente da un indebito arricchimento e magari non realizzato e invece un vantaggio obiettivamente conseguito tramite la commissione di un reato - in tema di responsabilità derivante da reati colposi di evento i criteri di imputazione oggettiva rappresentati dall'interesse o dal vantaggio devono essere riferiti alla condotta e non all'evento Nei reati colposi di evento il finalismo della condotta prevista dall'articolo 5 del d.lgs. 231 è compatibile con la non volontarietà dell'evento lesivo sempre che si accerti che la condotta che ha cagionato quest'ultimo sia stata determinata da scelte rispondenti all'interesse dell'ente o sia stata finalizzata all'ottenimento di un vantaggio per l'ente medesimo. Il requisito dell'interesse dell'ente ricorre quando la persona fisica, pur non volendo il verificarsi dell'evento morte o lesioni del lavoratore, ha consapevolmente agito allo scopo di far conseguire un'utilità alla persona giuridica e ciò accade, per esempio, quando la mancata adozione delle cautele antinfortunistiche risulti essere l'esito non di una semplice sottovalutazione dei rischi o di una cattiva considerazione delle misure di prevenzione necessarie ma di una scelta finalisticamente orientata a risparmiare sui costi d'impresa: pur non volendo (quale opzione dolosa) il verificarsi dell'infortunio in danno del lavoratore, l'autore del reato ha consapevolmente violato la normativa cautelare allo scopo di soddisfare un interesse dell'ente, ad esempio far ottenere alla società un risparmio sui costi in materia di prevenzione - ricorre il requisito del vantaggio per l'ente quando la persona fisica, agendo per conto dell'ente, non volendo il verificarsi dell'evento morte o lesioni del

Per questo motivo l'auditor è chiamato a rilevare, confrontandosi con il process owner, se l'attività sensibile sia supportata dalle risorse necessarie oppure se queste siano presenti in misura minore, ed in quale misura.

|     | <b>Supporto: Dotazione di risorse</b>   |
|-----|---|
| - 3 | Le risorse economiche, umane, strutturali, destinate all'attività in questione, sono dimensionate al 30% delle necessità ordinarie. |
| - 2 | Le risorse economiche, umane, strutturali, destinate all'attività in questione, sono dimensionate al 50% delle necessità ordinarie. |
| - 1 | Le risorse economiche, umane, strutturali, destinate all'attività in questione, sono dimensionate al 70% delle necessità ordinarie. |

Il dato che appare più evidente, nella valorizzazione di questo parametro, è che lo svolgimento di un'attività possa sempre essere caratterizzato da una scarsità di risorse. Ciò non ostacola l'attribuzione di valori premiali, che si accentuano quando il process owner riconosca che il supporto da parte dell'organizzazione è adeguato, o altre situazioni di particolare merito, che l'auditor può motivare e documentare. In altre parole, il supporto in caso di scarsità di risorse è comunque valutabile positivamente, tranne quando ciò sia sistemico e presenti la caratteristica patologica del teratismo dimensionale: in tal caso la valutazione passa in territorio negativo (v. sopra).

---

lavoratore, ha violato sistematicamente le norme prevenzionali e dunque ha realizzato una politica d'impresa disattenta alla materia della sicurezza sul lavoro, consentendo una riduzione dei costi ed un contenimento della spesa con conseguente massimizzazione del profitto. La responsabilità dell'ente non può essere esclusa in considerazione dell'esiguità del vantaggio o della scarsa consistenza dell'interesse perseguito in quanto anche la mancata adozione di cautele comportanti limitati risparmi di spesa può essere causa di lesioni personali gravi. Il risparmio in favore dell'impresa nel quale si concretizzano i criteri di imputazione oggettiva rappresentati dall'interesse e dal vantaggio può consistere anche nella sola riduzione dei tempi di lavorazione. Fonti di risparmio di spesa sono anche il risparmio sui costi di consulenza, sugli interventi strumentali, sulle attività di formazione e di informazione del personale ovvero la velocizzazione degli interventi di manutenzione ed il risparmio sul materiale di scarto. Costituisce vantaggio di spesa per l'ente il mancato decremento patrimoniale per l'utilizzo in più occasioni di un solo lavoratore non formato anziché di una coppia di lavoratori di cui uno formato. In tema di responsabilità degli enti derivante da reati colposi di evento in violazione della normativa antinfortunistica il giudice di merito, ove investito da specifica deduzione, deve procedere innanzitutto ad accertare l'esistenza o meno di un modello organizzativo e di gestione, quindi, ove il modello esista, deve verificare che lo stesso sia conforme alle norme ed infine deve accertare che esso sia stato efficacemente attuato o meno nell'ottica prevenzionale prima della commissione del fatto.



|   | <b>Supporto: Dotazione di risorse</b>   |
|---|---|
| 1 | Le risorse economiche, umane, strutturali, destinate all'attività in questione, sono generalmente adeguate allo svolgimento dell'attività in questione, ma solo per l'operatività ordinaria. In frequenti casi il process owner è costretto a chiedere un'integrazione. |
| 2 | Le risorse sono correttamente dimensionate, salvo in determinate condizioni di picco produttivo.  |
| 3 | Le risorse economiche, umane, strutturali, sono correttamente dimensionate allo svolgimento dell'attività.  |

### **Parametro 10: Informazioni Documentate**

Il requisito delle informazioni documentate è un altro dei capisaldi della concezione efficace ed efficiente dei sistemi certificati ISO. In tema di prevenzione dei reati presupposto e di gestione delle attività sensibili, tale parametro diventa decisamente cruciale. È frequente, infatti, nella pratica, che gli Enti abbiano trascurato l'aspetto documentativo relativo a talune attività sensibili anche particolarmente rischiose. Questo fatto rende molto più difficile il controllo e ancor più problematica la ricostruzione dell'accaduto (in caso di incidenti) ed infine molto più difficoltosa la difesa dell'Ente.<sup>7</sup>

Porre l'accento su tale requisito offre anche l'occasione per stimolare l'adozione di soluzioni di digitalizzazione d'impresa che possano facilitare una corretta gestione dell'aspetto documentale relativo a ciascuna attività sensibile esaminata dall'auditor.

---

<sup>7</sup> Sull'importanza anche probatoria della documentazione e della sua corretta tenuta, vedasi Cass. Sez. V Penale 20/4/2018 n. 17939. "Il riferimento all'aggravamento degli effetti del reato in conseguenza della libera disponibilità dell'azienda è insufficiente a motivare il provvedimento di sequestro a fronte della documentazione dell'avvenuta regolarizzazione dei lavoratori e dell'adeguamento dell'impresa alle prescrizioni antinfortunistiche.

|     | <b>Supporto: informazioni documentate</b>   |
|-----|---|
| - 3 | Le informazioni relative all'attività in questione non sono documentate in alcun modo.                              |
| - 2 | Le informazioni relative all'attività in questione sono documentate in modo saltuario e solo su documenti cartacei. |
| - 1 | Le informazioni relative a questa attività sono compiutamente documentate in forma scritta.                         |

L'altra fondamentale declinazione del requisito del supporto è valorizzata in questo parametro attraverso il riconoscimento che le informazioni documentate, per l'attività sensibile esaminata, sono raccolte e conservate con l'ausilio dei moderni strumenti della digitalizzazione d'impresa. Nell'epoca attuale infatti è imprescindibile l'utilizzo delle più avanzate tecnologie, rendendo obsoleto e perciò intrinsecamente insicuro il solo supporto cartaceo per la conservazione della necessaria documentazione.

Viceversa, l'utilizzo della tecnologia rende le informazioni più rapidamente e concretamente disponibili agli utenti, contribuendo alla riduzione del rischio.

|   | <b>Supporto: informazioni documentate</b>  |
|---|--|
| 1 | Le informazioni relative a questa attività sono compiutamente documentate in forma scritta, con data e provenienza certa.  |
| 2 | Le informazioni documentate sono emanate e conservate secondo gli standard ISO in termini di: identificazione delle informazioni rilevanti; creazione e aggiornamento; controllo delle informazioni e dei documenti ed esclusione di errori e ripetizioni; controllo della data e provenienza ed approvazione dei documenti. |
| 3 | Le informazioni relative a questa attività sono conformi allo standard ISO (come sopra descritto) e sono conservate in forma digitale in un database navigabile.   |

## Parametro 11: Miglioramento: Gestione Non Conformità e Azioni Correttive

L'attenzione al miglioramento continuo passa necessariamente attraverso la puntuale gestione delle Non Conformità e delle conseguenti Azioni Correttive. L'auditor è chiamato a render conto della situazione rilevata con specifico riferimento all'attività sensibile esaminata. Nella guida alla valutazione si tiene conto della frequente cattiva abitudine consistente nell'attuare le azioni correttive in ritardo, soprattutto in vista dell'audit di terza parte per il rinnovo della certificazione.

|     | <b>Miglioramento: Gestione NC e AC</b>  |
|-----|---|
| - 3 | Le Azioni Correttive per la risoluzione delle Non Conformità in relazione all'attività in questione non vengono risolte.  |
| - 2 | Le Azioni Correttive per la risoluzione delle Non Conformità in relazione all'attività in questione vengono risolte unicamente in vista dell'audit per il rinnovo della certificazione. |
| - 1 | Non sono mai state rilevate NC né disposte AC in relazione a questa attività.   |

Come già visto nell'esame dello speculare parametro di aumento della rischiosità, le valutazioni premiali si indirizzano a considerare le tempistiche di risoluzione delle Non Conformità attraverso la puntuale attuazione delle Azioni Correttive suggerite. La situazione più vantaggiosa si realizza quando l'Organizzazione abbia messo a frutto l'analisi delle cause delle NC per migliorare la propria struttura in modo da non ripetere l'errore che aveva portato in precedenza al rilievo dell'auditor.

|   | <b>Miglioramento: Gestione NC e AC</b>   |
|---|--|
| 1 | Per le NC rilevate in questa attività sono in corso di attuazione le Azioni Correttive indicate dall'auditor della certificazione.   |
| 2 | Per le NC rilevate in questa attività l'Organizzazione ha correttamente eseguito le Azioni Correttive indicate dall'auditor della certificazione.  |
| 3 | Per le NC rilevate in questa attività l'Organizzazione: ha agito per correggere le mancanze del sistema e ridurre le conseguenze; ha rivisto le cause della NC; ha implementato azioni per prevenire ulteriori NC; ha aggiornato lo schema di rischi e opportunità; ha effettuato i cambiamenti organizzativi, se necessari. |

#### **4.4. - La gestione integrata dell'audit e della valutazione: la scheda di controllo.**

Dalle pagine che precedono si comprende come la valutazione delle attività sensibili nelle aree di processo rappresenti il fulcro dell'intera logica di sistema. Il percorso si attua attraverso la preventiva analisi del rischio, la successiva individuazione di eventuali Non Conformità, l'assegnazione di Azioni Correttive da svolgersi entro un determinato termine attuativo, la verifica finale di chiusura della Non Conformità.

Il punto di partenza, tuttavia, è costituito dalla mappatura dei processi e delle relative attività sensibili, oltre al loro collegamento alle funzioni previste nell'organigramma dell'Ente.

L'individuazione della rischiosità di ciascuna attività sensibile passa attraverso l'effettuazione di un attento processo di audit, che consente all'esperto di prevenzione dei reati 231 di focalizzare quali siano le buone prassi attualmente in uso, e descriverle sinteticamente in seguito all'attività di auditing svolta con il process owner, ovvero il soggetto incaricato della funzione prevista nell'organigramma.

La valutazione della rischiosità scaturisce dalla valutazione dei parametri che aggravano la rischiosità e di quelli che la riducono, meglio descritti nel capitolo precedente.

In seguito, potranno essere indicate dall'auditor, sempre nella stessa scheda di controllo, le non conformità e le conseguenti azioni di miglioramento, nonché la data attesa per la risoluzione delle non conformità.

Tutto il processo deve essere costantemente documentato, ed i documenti devono essere inseriti nella apposita casella, quella relativa alla situazione di partenza e quella relativa alla risoluzione delle non conformità.

La scheda di controllo può essere utilizzata per supportare l'audit di diverse aree di processo, anche non necessariamente inerenti la salute e sicurezza dei lavoratori. Ciò rende tale strumento estremamente flessibile e adatto a gestire i processi in modo integrato fra le varie normative di gestione certificata ISO.

Riassumendo, le fasi della logica di prevenzione integrata del sistema sono le seguenti:

- Mappatura delle aree di processo
- Individuazione delle attività sensibili
- Collegamento dell'attività sensibile ad una specifica funzione in organigramma
- Auditing con process owner
- Valutazione del rischio con set di parametri
- Assegnazione di eventuali Non Conformità
- Assegnazione di Azioni Correttive definite dall'organizzazione
- Assegnazione di scadenza per Azioni Correttive
- Verifica delle Azioni Correttive
- Chiusura della Non Conformità

Questo schema si adatta perfettamente ad un ciclo di miglioramento continuo.

#### **4.5 - Dati infortunistici a supporto dei parametri dello strumento gestionale**

Come anticipato nel paragrafo precedente i reati che integrano il novero dei reati presupposto e che riguardano salute e sicurezza sul lavoro sono il 589 e il 590 del CP "omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi e gravissime commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro". L'articolo 583 ("Circostanze aggravanti") del codice penale chiarisce cosa intendere per lesioni gravi e gravissime:

- La lesione personale è grave [...]:
  - 1) se dal fatto deriva una malattia che metta in pericolo la vita della persona offesa, ovvero una malattia o un'incapacità di attendere alle ordinarie occupazioni per un tempo superiore ai quaranta giorni
  - 2) se il fatto produce l'indebolimento permanente di un senso o di un organo
- La lesione personale è gravissima [...] se dal fatto deriva:
  - 1) una malattia certamente o probabilmente insanabile
  - 2) la perdita di un senso

- 3) la perdita di un arto, o una mutilazione che renda l'arto inservibile, ovvero la perdita dell'uso di un organo o della capacità di procreare, ovvero una permanente e grave difficoltà della favella
- 4) la deformazione, ovvero lo sfregio permanente del viso

La responsabilità dell'ente viene riconosciuta nel caso in cui questa fattispecie di lesione esiti da reati commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso.

Per la propria natura specifica le malattie professionali non consentono di osservare il momento esatto della loro insorgenza, così come, invece, è possibile per gli infortuni. Pertanto, al fine di identificare possibili aree di attività da monitorare nella fase di audit di un'azienda, e guardando alla modalità di accadimento dell'evento lesivo come indicatore di tale attività, si è ritenuto necessario focalizzare l'analisi ai soli casi di infortunio definiti positivi e occorsi in occasione di lavoro con conseguenze assimilabili a quelle previste nel perimetro di applicabilità del d.lgs. 231.

La necessità di riferirsi ai soli casi di infortunio occorsi in occasione di lavoro, vale a dire quelli durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, deriva dal fatto che quelli in itinere coinvolgono trasversalmente tutte le attività economiche e non sono sotto il controllo del datore di lavoro.

Al fine di rintracciare gli infortuni gravi e gravissimi, così come definiti sopra, è stato assunto che:

- la prognosi superiore ai 40 gg può essere assimilata ai casi indennizzati in temporanea con indennizzo di almeno 37 gg essendo previsto un periodo di carenza di tre giorni a partire dal giorno dell'infortunio
- l'indebolimento o la perdita permanente di un senso può essere assimilato ai casi per i quali è stato riconosciuto un grado di inabilità permanente superiore o pari al 6%, vale a dire al livello minimo per l'accesso alle prestazioni INAIL per postumi permanenti
- l'omicidio colposo può essere assimilato al caso mortale

Le modalità di accadimento dell'evento lesivo sono state analizzate attraverso le variabili ESAW/3 (European Statistics on Accident at Work), variabili preposte a descrivere le cause e le circostanze di un infortunio.

Se l'obiettivo è quello di identificare per ciascuna generica attività gli elementi su cui porre l'attenzione in fase di audit e dietro i quali possa annidarsi una maggiore probabilità di incorrere in infortuni con responsabilità, la coppia di variabili ESAW/3 che meglio garantisce tale obiettivo è composta dalla "Tipo lavoro" da un lato e dalla "Deviazione" dall'altro.

La variabile "Tipo lavoro" fa riferimento alla natura principale del lavoro (mansione, attività generica), quindi non riguarda la professione dell'infortunato, né l'attività

fisica svolta al momento dell'infortunio, bensì la descrizione del compito, lavoro, in termini generali, svolto dalla vittima nel periodo di tempo che termina al momento dell'infortunio.

Invece la deviazione è l'ultimo evento che deviando dalla norma, ossia dal normale tipo di lavoro, ha portato all'infortunio. Se esiste una sequenza concatenata di eventi, ci si riferisce all'ultimo evento temporalmente più prossimo al contatto lesivo, ossia all'ultimo evento della catena.

Va precisato che sono stati considerati i soli casi che presentassero la deviazione e il tipo lavoro definito per identificare le modalità degli infortuni gravi e gravissimi, accorpate in opportuni gruppi che ne agevolino l'interpretazione garantendo nel contempo una maggiore consistenza statistica del dato. Di seguito vengono indicati i raggruppamenti utilizzati per le due variabili (Tabella 1 e Tabella 2).

Tabella 1: Tipo lavoro

| <b>Tipo Lavoro</b>   | <b>Tipo Lavoro raggruppato</b>                    |
|--|---|
| ◦ Produzione, trasformazione, trattamento - di ogni tipo   | Produzione, magazzino                             |
| ◦ Magazzinaggio - di ogni tipo   |   |
| ◦ Sterro   | Edilizia  |
| ◦ Edilizia (Costruzione)   |   |
| ◦ Genio civile, infrastrutture, strade, ponti, dighe, porti (Costruzione)  |   |
| ◦ Restauro, riparazione, ampliamento - di ogni tipo  |   |
| ◦ Demolizione - di ogni tipo   |   |
| ◦ Lavoro di tipo agricolo, trattamento del terreno   | Lavoro agricolo, forestale                        |
| ◦ Lavoro di tipo agricolo, coltura dei vegetali  |   |
| ◦ Lavoro di tipo agricolo che comporti l'allevamento o l'uso di animali vivi   |   |
| ◦ Lavoro di tipo forestale   |   |
| Lavoro di tipo ittico, pesca   | Lavoro ittico                                     |
| Attività di servizio, cura, assistenza alla persona umana  | Cura alla persona                                 |
| Attività intellettuale - insegnamento, formazione, trattamento dell'informazione, lavoro d'ufficio, attività di organizzazione, di gestione    | Consulenza e insegnamento                         |
| Attività commerciale: acquisto, vendita, attività ad esse complementari  | Commercio   |
| ◦ Installazione, preparazione, montaggio, smontaggio   | Attività di installazione, manutenzione e pulizia |
| ◦ Manutenzione, riparazione, registrazione, messa a punto  |   |
| ◦ Pulizia di locali, di macchine - industriale o manuale   |   |
| Gestione dei rifiuti, raccolta e trattamento dei rifiuti di ogni tipo  | Gestione rifiuti                                  |
| Sorveglianza, ispezione - di processi di fabbricazione, di locali, di mezzi di trasporto, di attrezzature - con o senza materiale di controllo | Ispezione e sorveglianza                          |
| Circolazione, con o senza mezzi di trasporto   | Circolazione, trasporto                           |

Attività sportiva, attività artistica

Attività sportiva o  
artistica

Tabella 2: Deviazione

| <b>Deviazione</b>   | <b>Deviazione raggrupata</b>                                     |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Problema elettrico – contatto diretto</li> <li>° Problema elettrico causato da un guasto all'impianto – contatto indiretto</li> </ul>  | Problema elettrico   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Esplosione</li> <li>° Incendio</li> </ul>  | Incendio   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Allo stato gassoso – vaporizzazione, formazione di aerosol, formazione di gas</li> <li>° Allo stato liquido – perdita, trasudo, fuoruscita, spruzzo, aspersione</li> <li>° Allo stato solido – traboccamento, rovesciamento</li> </ul>   | Agenti chimici solidi, liquidi, aeriformi                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Polverosità – generazione di fumi, emissione di polveri, particelle</li> </ul>   | Polveri  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Rottura di materiale, alle giunzioni, alle connessioni</li> <li>° Rottura, esplosione con produzione di schegge (legno, vetro, metallo, pietra, plastica, altro)</li> </ul>  | Rottura o scoppio di materiale                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Scivolamento, caduta, crollo di agente materiale posto al di sopra (che cade sulla vittima)</li> <li>° Scivolamento, caduta, crollo di agente materiale posto al di sotto (che trascina la vittima)</li> <li>° Scivolamento, caduta, crollo di un agente materiale – allo stesso livello</li> </ul>  | Scivolamento, caduta o crollo di materiale                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Perdita di controllo totale o parziale di animale</li> <li>° Perdita di controllo totale o parziale di macchina (ivi compreso l'avviamento intempestivo) nonché del materiale lavorato</li> <li>° Perdita di controllo totale o parziale di mezzo di trasporto/di attrezzatura di movimentazione (motorizzato o no)</li> <li>° Perdita di controllo totale o parziale di oggetto (portato, spostato, movimentato, ecc.)</li> <li>° Perdita di controllo totale o parziale di utensile a mano (motorizzato o no) nonché del materiale lavorato dall'utensile</li> </ul> | Perdita di controllo di macchina o utensile                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Caduta di persona dall'alto</li> <li>° Scivolamento o inciampamento – con caduta di persona – allo stesso livello</li> </ul>   | Caduta di una persona in piano o dall'alto                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Camminare su un oggetto tagliente</li> <li>° Essere afferrato, trascinato da qualcosa o dal proprio slancio</li> </ul>   | Persona afferrata o trascinata da qualcosa (senza sforzo fisico) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Inginocchiarsi, sedersi, appoggiarsi contro</li> <li>° Movimenti scoordinati, gesti intempestivi, inopportuni</li> </ul>   | Movimenti scoordinati (senza sforzo fisico)                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Depositando, abbassandosi</li> </ul>   |  |



|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sollevando, portando o alzandosi</li> <li>◦ Spingendo, tirando</li> <li>◦ Torsione, rotazione, girandosi</li> </ul>   | Movimentazione manuale di carichi con sforzo fisico |
| Passo falso, torsione di gamba o caviglia, scivolamento senza caduta   | Distorsione con sforzo fisico                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sorpresa, spavento</li> <li>◦ Violenza, aggressione, minaccia - proveniente da persone esterne all'impresa verso le vittime nel quadro della loro funzione (rapina in banca, aggressione ad autisti di autobus, ecc.)</li> <li>◦ Violenza, aggressione, minaccia - tra dipendenti dell'impresa</li> </ul> | Violenza, aggressione                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Aggressione, calca, violenza da parte di animali</li> <li>◦ Presenza della vittima o di un terzo che crea di per sé stesso un pericolo per la vittima/per sé stesso e se del caso per altri</li> </ul>  | Aggressione da animali                              |

I casi analizzati sono quelli occorsi nel periodo 2010-2020 e denunciati nell'ambito della gestione Inail "Industria Commercio e Servizi" da aziende con Ateco prevalente diverso da "O- Amministrazione Pubblica E Difesa; Assicurazione Sociale Obbligatoria" al fine di eliminare gli Enti Pubblici non oggetto del campo di applicazione del d.lgs. 231/01.

A ciascun infortunio è stata poi associata una misura di gravità ricorrendo ai giorni di lavoro persi dall'infortunato (giorni equivalenti persi), effettivi nel caso di infortuni con postumi lievi e convenzionali per quelli mortali e con postumi permanenti gravi. Pertanto sono stati riconosciuti convenzionalmente 75 giorni persi per ciascun grado di inabilità permanente, 7.500 giorni persi per ogni caso mortale e i giorni di assenza effettivi indennizzati, aumentati del periodo di carenza, per quelli indennizzati in temporanea con grado di inabilità inferiore al 6%.

Ne sono seguite tabelle che mettono in relazione le due modalità di accadimento prescelte e che esprimono la misura di frequenza (numero complessivo di infortuni "gravi o gravissimi") e gravità degli infortuni (numero complessivo di giornate equivalenti perse a seguito di infortuni "gravi o gravissimi" e giornate equivalenti medie perse per infortunio "grave o gravissimo") per ogni combinazione di "Tipo lavoro raggruppato" e "Deviazione raggruppata" così come sopra riportati.

Tali tabelle sono state utilizzate per identificare all'interno di ciascuna attività svolta dall'infortunato (tipo di lavoro raggruppato) i rischi (deviazione raggruppata) da tenere sotto maggior controllo, quali quelli che registrano valori significativamente maggiori della media.

Sono stati individuati 4 livelli diversi di scostamento dal valore medio tenendo conto della variabilità della distribuzione dei dati per deviazione nell'ambito di ciascun tipo di lavoro attribuendo una colorazione che va dal bianco al rosso.

Nell'ambito del tipo di lavoro  $j$ , denominando  $\mu_i$  il dato medio e  $\sigma_j$  lo scostamento quadratico medio, la deviazione  $i$  assumerà una delle colorazioni a seconda del valore da essa registrato:

|  |            |
|--|------------|
| Minore di $\mu_i$  |            |
| Compresa tra $\mu_i$ e $(\mu_i + \sigma_j)$                | Yellow     |
| Compresa tra $(\mu_i + \sigma_j)$ e $(\mu_j + 2\sigma_j)$  | Orange     |
| Compresa tra $(\mu_j + 2\sigma_j)$ e $(\mu_j + 3\sigma_j)$ | Red-Orange |
| Superiore o uguale a $(\mu_j + 3\sigma_j)$                 | Red        |

Dall'impostazione sopra descritta sono scaturiti i seguenti risultati riportati nelle tabelle seguenti.

Tabella 3 – livello di scostamento del numero di infortuni “gravi o gravissimi” per combinazione di Deviazione raggruppata e Tipo lavoro raggruppato dal dato medio, per deviazione, nel singolo Tipo di lavoro

| Deviazione raggruppata   | Tipo lavoro raggruppato |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
|--|-------------------------|----------|----------------------------|---------------|-------------------|---------------------------|-----------|---|------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|
|  | Produzione, magazzino   | Edilizia | Lavoro agricolo, forestale | Lavoro ittico | Cura alla persona | Consulenza e insegnamento | Commercio | Attività di installazione, manutenzione e pulizia | Gestione rifiuti | Ispezione e sorveglianza | Circolazione, trasporto | Attività sportiva o artistica |
| • Problema elettrico   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| • Incendio   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| • Agenti chimici solidi, liquidi, aeriformi                        |                         |          |                            |               | Yellow            |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| • Polveri  |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| • Rottura o scoppio di materiale                                   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| • Scivolamento, caduta o crollo di materiale                       | Yellow                  | Yellow   | Yellow                     | Yellow        |                   |                           | Yellow    |   |                  |                          |                         |                               |
| • Perdita di controllo di macchina o utensile                      | Orange                  | Orange   | Orange                     | Yellow        | Yellow            | Yellow                    | Yellow    | Yellow  | Yellow           | Orange                   |                         |                               |
| • Caduta di una persona in piano o dall'alto                       | Orange                  | Orange   | Orange                     | Orange        | Orange            | Red                       | Orange    | Orange  | Red              | Orange                   | Orange                  | Yellow                        |
| • Persona afferrata o trascinata da qualcosa (senza sforzo fisico) |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         | Yellow                        |
| • Movimenti scoordinati (senza sforzo fisico)                      | Orange                  | Orange   | Orange                     | Orange        | Orange            | Yellow                    | Orange    | Orange  | Orange           | Orange                   | Orange                  | Orange                        |
| • Movimentazione manuale di carichi con sforzo fisico              | Orange                  | Orange   | Orange                     | Orange        | Orange            | Yellow                    | Orange    | Orange  | Orange           | Orange                   | Orange                  | Orange                        |
| • Distorsione con sforzo fisico                                    | Yellow                  | Yellow   | Yellow                     | Yellow        | Yellow            | Yellow                    | Yellow    | Yellow  | Yellow           | Yellow                   | Yellow                  | Yellow                        |
| • Violenza, aggressione  |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  | Yellow                   |                         |                               |
| • Aggressione da animali   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |

Tabella 4 – livello di scostamento delle giornate equivalenti perse a seguito di infortuni “gravi o gravissimi” per combinazione di Deviazione raggruppata e Tipo lavoro raggruppato dal dato medio, per deviazione, nel singolo Tipo di lavoro

| Deviazione raggruppata   | Tipo lavoro raggruppato |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
|--|-------------------------|----------|----------------------------|---------------|-------------------|---------------------------|-----------|---|------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|
|  | Produzione, magazzino   | Edilizia | Lavoro agricolo, forestale | Lavoro ittico | Cura alla persona | Consulenza e insegnamento | Commercio | Attività di installazione, manutenzione e pulizia | Gestione rifiuti | Ispezione e sorveglianza | Circolazione, trasporto | Attività sportiva o artistica |
| ◦ Problema elettrico   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Incendio   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Agenti chimici solidi, liquidi, aeriformi                        |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Polveri  |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Rottura o scoppio di materiale                                   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Scivolamento, caduta o crollo di materiale                       |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Perdita di controllo di macchina o utensile                      |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Caduta di una persona in piano o dall'alto                       |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Persona afferrata o trascinata da qualcosa (senza sforzo fisico) |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Movimenti scoordinati (senza sforzo fisico)                      |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Movimentazione manuale di carichi con sforzo fisico              |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Distorsione con sforzo fisico                                    |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Violenza, aggressione  |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Aggressione da animali   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |

Tabella 5 – livello di scostamento delle giornate equivalenti medie perse per singolo infortunio “grave o gravissimo” per combinazione di Deviazione raggruppata e Tipo lavoro raggruppato dal dato medio, per deviazione, nel singolo Tipo di lavoro

| Deviazione raggruppata   | Tipo lavoro raggruppato |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
|--|-------------------------|----------|----------------------------|---------------|-------------------|---------------------------|-----------|---|------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|
|  | Produzione, magazzino   | Edilizia | Lavoro agricolo, forestale | Lavoro ittico | Cura alla persona | Consulenza e insegnamento | Commercio | Attività di installazione, manutenzione e pulizia | Gestione rifiuti | Ispezione e sorveglianza | Circolazione, trasporto | Attività sportiva o artistica |
| ◦ Problema elettrico   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Incendio   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Agenti chimici solidi, liquidi, aeriformi                        |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Polveri  |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Rottura o scoppio di materiale                                   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Scivolamento, caduta o crollo di materiale                       |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Perdita di controllo di macchina o utensile                      |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Caduta di una persona in piano o dall'alto                       |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Persona afferrata o trascinata da qualcosa (senza sforzo fisico) |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Movimenti scoordinati (senza sforzo fisico)                      |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Movimentazione manuale di carichi con sforzo fisico              |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Distorsione con sforzo fisico                                    |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Violenza, aggressione  |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |
| ◦ Aggressione da animali   |                         |          |                            |               |                   |                           |           |   |                  |                          |                         |                               |

La tabella 3 consente di identificare, nell’ambito di ciascuna generica attività, gli elementi da controllare caratterizzati da un alto numero di infortuni “gravi o gravissimi” in funzione di una specifica modalità di accadimento al fine di individuare le idonee misure di prevenzione e protezione. Ad esempio, all’interno dell’edilizia, ponendo particolare attenzione al controllo di tutti gli elementi che possono dar luogo al rischio di caduta del lavoratore, si andrebbe a contrastare

l'elemento che è risultato essere quello maggiormente responsabile di infortuni "gravi o gravissimi" di quella attività.

La tabella 4 consente di identificare nell'ambito di ciascuna generica attività gli elementi da controllare con diversi livelli di attenzione al fine di mitigare il numero di giornate equivalenti perse a seguito di infortuni "gravi o gravissimi" che possono incorrere con quella particolare modalità di accadimento. Ad esempio, all'interno dell'edilizia, ponendo particolare attenzione al controllo di tutti gli elementi che possono dar luogo al rischio di caduta del lavoratore, si andrebbe a contrastare l'elemento che è risultato essere quello maggiormente responsabile di giornate di lavoro equivalenti perse a seguito di infortuni "gravi o gravissimi" di quella attività. La tabella 5 consente di identificare nell'ambito di ciascuna generica attività gli elementi da controllare con diversi livelli di attenzione al fine di mitigare il numero medio di giornate equivalenti perse a seguito di infortuni "gravi o gravissimi" che possono incorrere con quella particolare modalità di accadimento. Ad esempio, all'interno dell'attività di cura alla persona, ponendo particolare attenzione al controllo di tutti gli elementi che possono dar luogo al rischio di incendio, si andrebbe a contrastare l'elemento che è risultato essere quello maggiormente responsabile di giornate medie di lavoro equivalenti perse a seguito di infortuni "gravi o gravissimi" di quella attività.

Le tabelle presentate, relativamente agli infortuni e alle giornate equivalenti perse, sono popolate con numeri assoluti senza tener conto del numero di lavoratori esposti al rischio di infortunio. Di una particolare combinazione di Tipo di lavoro e Tipo di deviazione, ad esempio, è stato riportato unicamente il numero di infortuni e non anche il numero di lavoratori esposti a quel tipo di infortunio (dato non disponibile). Ciò significa che non è detto che l'area in cui si registri un maggior numero di infortuni sia anche quella più rischiosa in termini di probabilità di infortunio quindi il dato resta indicativo soprattutto perché non è possibile ottenere una valutazione più accurata.

Il motivo di ciò, che rappresenta un evidente limite nell'analisi, risiede non in una scelta tecnica ma unicamente nell'indisponibilità del dato.

Infine va ricordato che la responsabilità amministrativa dell'ente non è connessa in maniera biunivoca con il complesso degli infortuni "gravi e gravissimi" considerati poiché, per potersi ravvisare una responsabilità deve ricorrere il presupposto dell'"Interesse o vantaggio" (vedi sopra). Pertanto i risultati danno solo un'indicazione di massima sulle attività da monitorare al fine di ridurre il rischio infortunistico e non necessariamente il rischio di incorrere in eventi con responsabilità amministrativa.

## 4.6 - L'utilizzo dei dati statistici a supporto dello strumento gestionale

### 4.6.1 L'inserimento del "tipo di lavoro accorpato" fra le declinazioni dei processi dell'Ente

La messa a frutto dell'attività di raccolta di dati statistici da parte di INAIL è stata realizzata attraverso l'integrazione dei risultati di tale ricerca nella logica di sistema, coniugando opportunamente i concetti di "tipo di lavoro accorpato" descritto al precedente punto 4.4 con la struttura di Aree di processo ed attività sensibili descritta al precedente punto 4.2.4 e realizzando specifiche schede di controllo dedicate ai raggruppamenti che costituiscono la base delle serie statistiche INAIL. Nella logica di sistema, il "tipo di lavoro accorpato" è preso in considerazione nella tipologia guida dell'area di processo "Sicurezza", sotto forma di attività sensibile. La scelta di occupare questa categoria all'interno del sistema ci appare particolarmente opportuna, in considerazione di alcuni spunti:

- I sistemi di gestione che si dedicano al rischio di reato 231 spesso lo fanno in senso ampio, ovvero in relazione a molte altre tipologie di attività e conseguenti reati presupposto che non hanno nulla a che vedere con la salute e sicurezza dei lavoratori; quindi, la tipologia di lavoro deve necessariamente essere ricompresa nelle aree di processo che attengono alla sicurezza dei lavoratori
- In tal modo si rispetta la sistematica di ripartizione fra reati presupposto riportata negli articoli 24 e seguenti del d.lgs. 231/2001
- La suddivisione così formulata si presta a costituire un modulo specifico del sistema gestionale, che merita una specifica denominazione e può essere opzionata dall'Ente
- La flessibilità di utilizzo dello strumento della scheda di controllo sull'attività sensibile consente di generare controlli multipli e differenziati, ovvero per più di una tipologia di lavoro accorpato, anche nell'ambito dello stesso Ente, oppure molteplici schede di controllo per la stessa tipologia di lavoro accorpato, riferite a diverse funzioni, o sedi, o process owner integrati nell'organigramma, applicando quindi valutazioni differenziate per ciascuno di essi all'interno dello stesso ente.

L'efficacia di tale approccio consente, in altre parole, a tutte le categorie di Enti, indipendentemente dalla stretta correlazione con il codice ATECO, di calcolare il rischio riconnesso a tipologie di lavorazione che possono essere differenti a seconda della sede o reparto, o della posizione di determinati process owner all'interno dell'organigramma.

Immaginiamo ad esempio una grande cooperativa di pesca, che abbia fra le proprie aree produttive tanto la gestione dei pescherecci quanto la gestione di

punti vendita all'ingrosso o al dettaglio, quanto la strutturazione di un servizio commerciale con agenti che si spostano in automobile per concludere contratti con la Grande Distribuzione Organizzata.

In una situazione simile diventa molto importante poter assegnare differenti tipologie di lavoro accorpate allo stesso ente, ma a process owner diversi oppure a strutture di lavoro differenziate.

Uno schema estremamente semplificato è riportato in figura 7.

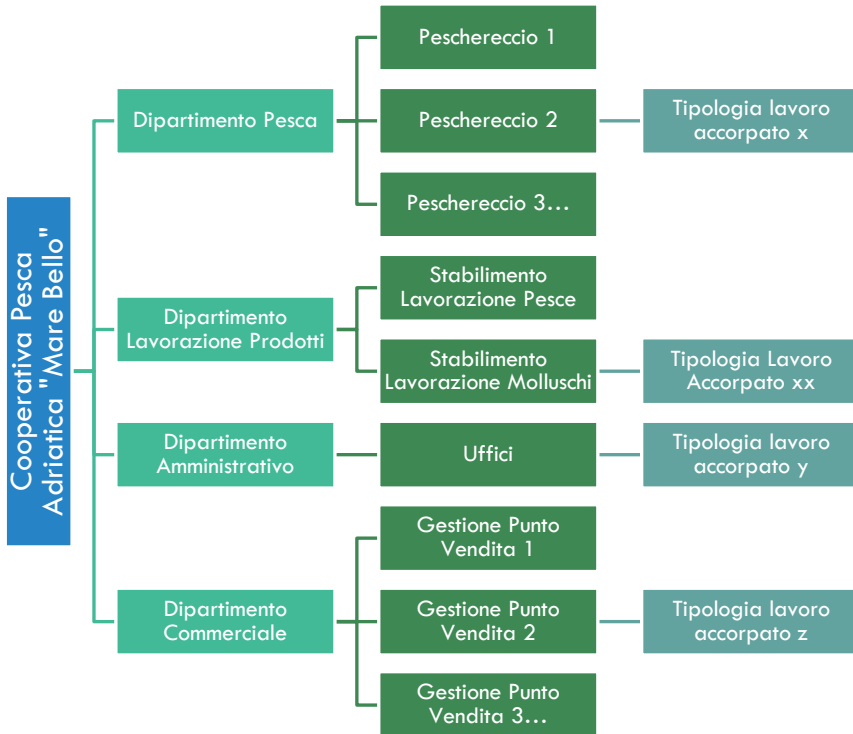


Figura 7: Schema esemplificativo per cooperativa di pesca

Come si può osservare, le differenti tipologie di lavoro possono essere collegate a differenti attività nell'ambito dello stesso Ente, offrendo l'opportunità di elaborare profili di rischio differenziati e specifici.

#### 4.6.2 L'inserimento della deviazione accorpata fra le tipologie di deviazione previste dalla scheda di controllo

L'auditing sulle attività sensibili si esplica in una struttura formale che abbiamo denominato "Scheda di controllo".

Tale struttura permette di integrare in un processo circolare l'analisi ed il trattamento del rischio, in un'ottica di miglioramento continuo come richiesto sia dalle linee guida ISO 45001:2018 sia dalla costante Giurisprudenza della Corte di Cassazione. Lo schema logico è quello già espresso precedentemente e di seguito schematizzato:

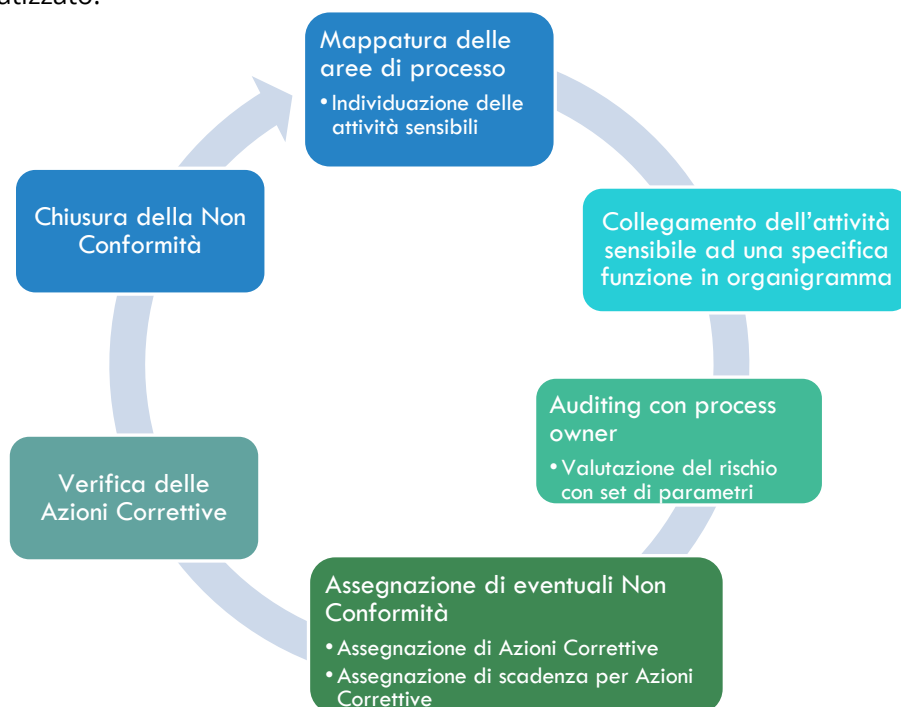


Figura 8: Schema processo circolare

L'esito delle attività di auditing si arricchisce, per le schede di controllo interessate dalla "tipologia di lavoro accorpata", dell'altra categoria individuata dall'INAIL, ovvero quella della "tipologia di deviazione accorpata".

Come si può notare nella figura che segue, entrambe le categorie trovano posto nella scheda di controllo in modo perfettamente integrato con i campi di database considerati e posti all'esame dell'auditor nel sistema.

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <i>Esempio di scheda di controllo per una attività sensibile</i>   |  |   |   |  |
| Ente: <b>Cooperativa Pesca Adriatica</b>   |  |   |   |  |
| <b>Area di Processo:</b> Sicurezza   |  | <b>Process Owner:</b> Responsabile stabilimento |   |  |
| <b>Attività Sensibile/Tipo Lavoro:</b> Lavoro Ittico. Scarico casse pesce dal peschereccio per invio ai banchi di lavorazione attraverso i nastri trasportatori. |  |   |   |  |
| <b>Possibile deviazione</b>  | Agenti chimici solidi, liquidi, aeriformi  | Scivolamento, caduta o crollo di materiale      | Perdita di controllo di macchina o utensile         | Caduta di una persona in piano o dall'alto |
|  | Persona afferrata o trascinata da qualcosa (senza sforzo fisico)   | Movimenti scoordinati (senza sforzo fisico)     | Movimentazione manuale di carichi con sforzo fisico | Distorsione con sforzo fisico              |
| Sintesi Audit  | Il Process Owner dichiara che l'attività descritta è regolata dalla procedura P710 del sistema di gestione UNI ISO 45001. Le operazioni si svolgono generalmente in modo ordinato ed efficace. Si sono verificati due infortuni lievi nell'ultimo anno dovuti a difetto di manutenzione dell'attrezzatura e a inosservanza della suddetta procedura da parte dell'operatore infortunato. L'attrezzatura è stata sostituita e sono state impartite n. 4 ore di formazione integrativa sulla procedura P710. |   |   |  |
| <b>PARAMETRI</b>   |  |   | <b>PUNTEGGI</b>                                     |  |
| Case History   |  |   | 2   |  |
| Governance   |  |   | 3   |  |
| Atteggiamento etico  |  |   | -1  |  |
| Stakeholder engagement   |  |   | 1   |  |
| Contesto: Mappatura dei Processi   |  |   | 2   |  |
| Contesto: Normative specifiche   |  |   | 3   |  |
| Leadership   |  |   | 2   |  |
| Pianificazione: Sviluppo di Procedure  |  |   | 1   |  |



|                                    |   |                   |  |
|------------------------------------|---|-------------------|--|
| Supporto: Dotazione di risorse     |   | 1                 |  |
| Supporto: informazioni documentate |   | 2                 |  |
| Miglioramento: Gestione NC e AC    |   | 3                 |  |
| Non Conformità                     | Non risulta applicata correttamente la procedura P710. La procedura non prevede una cautela per la movimentazione del carico. | Azioni correttive | Inserire apposite cautele nella procedura P710 per la movimentazione del carico. Introdurre marker di manutenzione sulle macchine del reparto. |
| Data Audit                         | Data Termine Azioni correttive  | Data Chiusura NC  |  |
| Documenti Allegati                 |   |                   |  |
| Firma Auditor                      |   |                   |  |
| Firma Process Owner                |   |                   |  |

#### 4.7 - Analisi e Monitoraggio del Modello di Organizzazione e gestione

Il procedimento di analisi sopra descritto consente di trarre una valutazione della rischiosità dell'attività sensibile o "tipo di lavoro", che parte dalle serie statistiche INAIL applicando i parametri di auditing per rendere la valutazione stessa strettamente attinente al caso concreto.

Il risultato della valutazione dell'auditor avrà quindi il doppio beneficio di poter contare su una base di partenza statistica, e di concretizzarsi in un'osservazione dettagliata, motivata e tendente all'oggettivo, relativamente alla specifica condotta dell'Ente auditato<sup>8</sup>.

Quasi 60 anni fa, un uomo impiegato da una grande società americana per acquistare la sua assicurazione pubblicò un articolo che sarebbe diventato una pietra miliare della moderna gestione del rischio. Si chiamava Richard Prouty e da allora la sua proposta su come analizzare e valutare le esposizioni al rischio è stata

<sup>8</sup> Young, P.C. (2022), "Assessment and Analysis I", Young, P.C., Grima, S. and Dalli Gonzi, R. (Ed.) Public Sector Leadership in Assessing and Addressing Risk (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 79-100.

canonizzata come "Approccio Prouty", che viene ancora insegnato oggi nella maggior parte dei programmi di formazione per la gestione del rischio di livello base<sup>9</sup>. È spesso espresso graficamente in un grafico simile a quello riportato in figura 9.

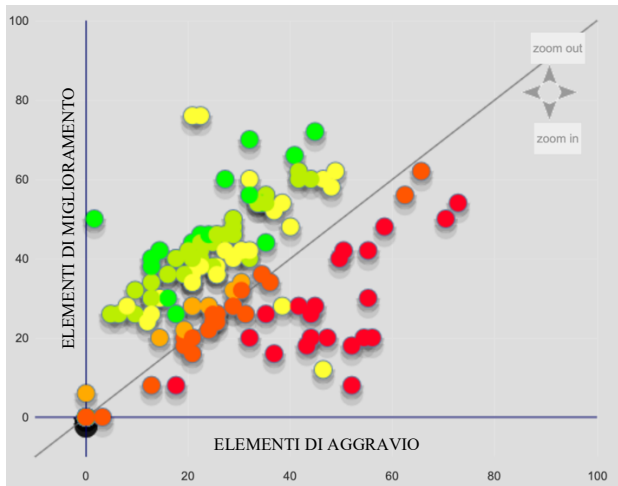


Figura 9: diagramma di Prouty

La maggior parte degli studiosi consiglia questo strumento di gestione del rischio chiamato Prouty Matrix, dal nome del suo creatore.<sup>10</sup> Il suo scopo è aiutare gli imprenditori a decidere quali azioni alternative di gestione del rischio dovrebbero funzionare meglio per loro.

Nonostante alcuni autori abbiano affrontato il "Prouty Approach" in ottica revisionista<sup>11</sup>, il Diagramma di Prouty rimane il migliore strumento per posizionare in una matrice cartesiana il raffronto fra elementi di aggravio del rischio ed elementi di controllo del rischio, dettando le linee guida per una corretta prioritizzazione degli interventi di mitigazione del rischio rilevato in fase di assessment.

<sup>9</sup> Kallman, James. "Evaluating the risk portfolio." *Risk Management*, vol. 55, no. 1, Jan. 2008, pp. 44+. *Gale Academic OneFile*, link.gale.com/apps/doc/A173189264/AONE?u=anon~8fb734f9&sid=googleScholar&xid=e81e7b08. Accessed 28 Nov. 2022.

<sup>10</sup> "Quality Risk Management Fieldbook", John Pryor, editore International Risk Management Institute di Dallas.

<sup>11</sup> Kallman, J., Maric, R. A Refined Risk Management Paradigm. *Risk Manag* 6, 57-68 (2004). <https://doi.org/10.1057/palgrave.rm.8240190>

#### 4.7.1 La rappresentazione grafica della valutazione con i parametri

Lo scopo della rappresentazione attraverso il Diagramma di Prouty è quello di raffrontare in modo dinamico gli elementi di aggravio del rischio con gli elementi di controllo dello stesso, come vengono definiti attraverso la valutazione che l'auditor effettua su ciascun fattore di rischio (Nel nostro caso, tipicamente, la nozione di "tipo di lavoro accorpato").

Per completezza riportiamo qui lo schema dei parametri attraverso cui l'auditor è chiamato a valutare la scheda di controllo sul fattore di rischio (attività sensibile), per stabilire se, in base ai criteri così definiti, siano prevalenti gli elementi di controllo del rischio (riduzione della rischiosità) oppure quelli di aggravio (aumento della rischiosità).

La valutazione di ciascuno di questi elementi con un valore compreso fra 0 e 3 consente di posizionare l'attività sensibile sul piano cartesiano del Diagramma di Prouty (Figura 10), dove sarà possibile una rapida identificazione della prevalenza di fattori di aggravio oppure di controllo.

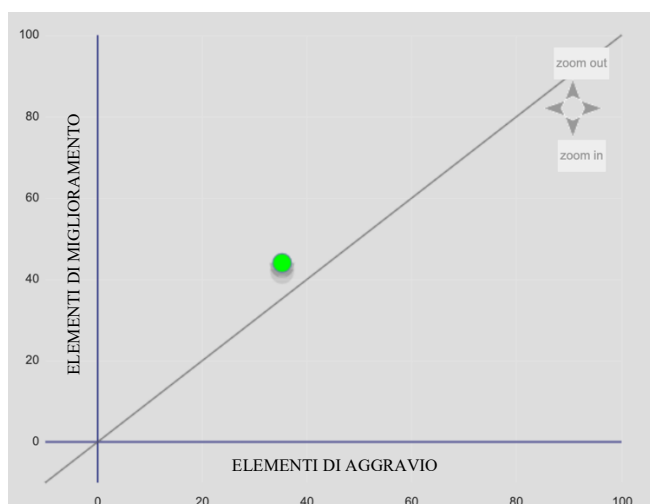


Figura 10: Esempio di rappresentazione di una sola attività sensibile

L'analisi di un numero maggiore di attività sensibili con lo stesso criterio porta ad un Diagramma di Prouty in cui le attività sensibili analizzate sono immediatamente percepibili nella dimensione del rischio, calcolato con uno strumento dotato di un elevato livello di definizione (visto il ragguardevole numero di parametri utilizzato) e scevro dall'eccessiva soggettività del metodo standard (vista la specificità della guida di valutazione di cui il set di parametri è corredato).

Il risultato consente, come si diceva, di definire con una certa precisione le priorità di intervento sulle zone di rischio.

Qui di seguito un esempio di diagramma di Prouty in cui molte attività sensibili sono state analizzate con lo stesso strumento di valutazione (Figura 11).

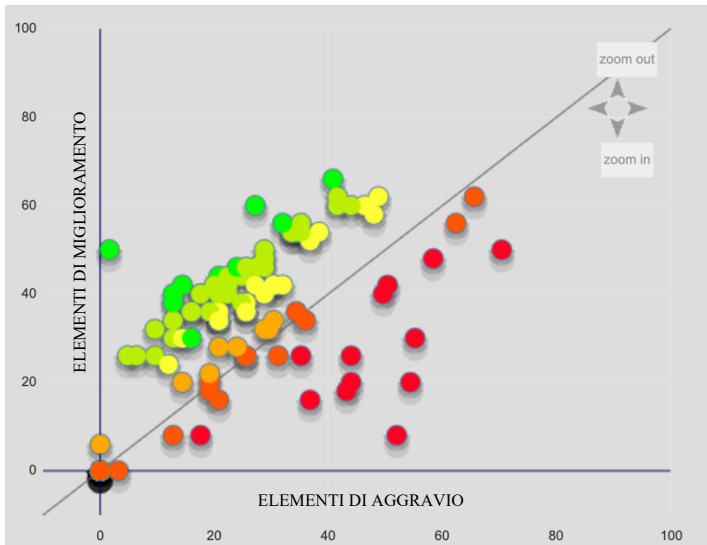


Figura 11: Esempio di rappresentazione delle aree sensibile nel diagramma di Prouty

Come si può notare, sono facilmente individuabili le aree di attività sensibili in cui si dovranno concentrare le azioni di miglioramento.

#### 4.8 Miglioramento continuo del MOG-SSL sulla base degli output del monitoraggio

La chiave di volta del miglioramento continuo è costituita dall'integrazione fra analisi del rischio e gestione dello stesso attraverso la definizione di azioni correttive strutturate sulla base delle eventuali non conformità rilevate nel processo di auditing.

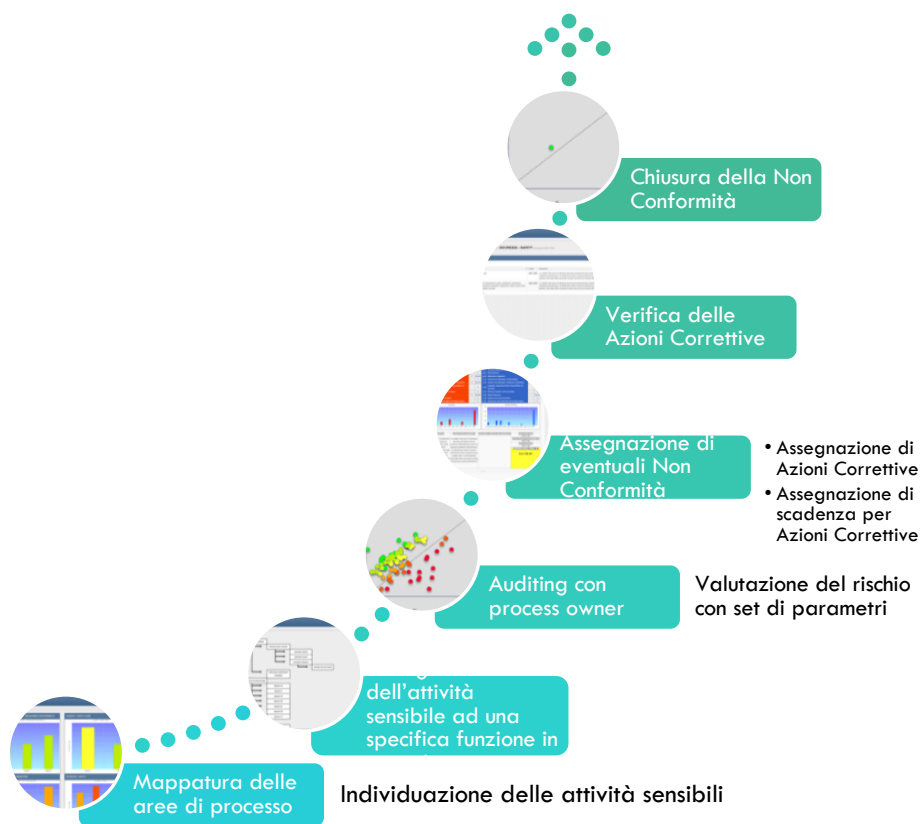


Figura 12: miglioramento continuo

La funzionalità della “scheda di controllo” descritta al precedente punto consente di mettere in pratica la più efficace modalità di raggiungimento del regime di miglioramento continuo.

L’integrazione consente infatti di combinare nello stesso flusso di attività la valutazione del rischio, l’assegnazione di Non Conformità e Azioni Correttive, l’identificazione di un termine di risoluzione e l’individuazione del process owner, tutto con lo stesso strumento.

La possibilità di rivalutazione della rischiosità in esito alla risoluzione o meno della Non Conformità, consente di innescare il processo di miglioramento continuo.

Un Ente che voglia beneficiare di queste potenzialità potrebbe dotarsi di uno strumento informatico per facilitare il calcolo e il confronto nel tempo dei valori di rischio per ogni attività sensibile (Figura 13); infatti la strumentazione informatica è indispensabile, al giorno d’oggi, per fornire l’integrazione, la velocità di comunicazione, la potenzialità di archiviazione, la potenza di calcolo.

Ma un elemento inderogabile resta la costante attività di audit e vigilanza svolta dall'uomo, anzi, in questo caso, dal professionista.

L'attività di audit e vigilanza non può che essere svolta da professionisti esperti e attentamente formati per l'applicazione della logica espressa in queste Linee di indirizzo.



Figura 13: Strumentazione informatica e capitale umano

Una eventuale dotazione informatica che utilizzi la logica di queste linee di indirizzo potrebbe coadiuvare efficacemente nei seguenti aspetti:

- Gestione integrata dell'organigramma: la possibilità di attribuzione di ogni attività sensibile ad uno specifico process owner è indispensabile per responsabilizzare correttamente ogni elemento della struttura aziendale, integrando tale funzionalità con la gestione delle Non Conformità e relative Azioni Correttive nei termini di scadenza fissati dall'auditor.
- Gestione integrata dell'analisi del rischio: l'analisi del rischio deve integrarsi con le altre funzionalità descritte in questo punto; l'unico modo per

- ottenere questo risultato è dato dall'utilizzo delle tecnologie informatiche, poiché una gestione analogica di questi obiettivi risulterebbe irrealizzabile.
- Strumento previsionale: lo strumento previsionale è la conseguenza delle funzionalità di analisi del rischio; la complessità di calcolo che si richiede necessita di un sistema informatico, soprattutto per garantire la necessaria integrazione con le altre funzionalità.
  - Gestione integrata delle Non Conformità: il vero punto di svolta della logica di sistema è costituito dalla possibilità di integrare nell'analisi del rischio e nella funzionalità previsionale anche la gestione delle Non Conformità ed Azioni Correttive; ciò rende possibile all'auditor modulare l'assegnazione delle Non Conformità all'effettiva situazione di rischio riscontrata, nonché di darne conto nella stessa scheda di controllo.
  - Gestione integrata delle Azioni Correttive: anche l'assegnazione delle Azioni Correttive deve essere commisurata alla valutazione, anche previsionale, del rischio.
  - Gestione delle scadenze: l'assegnazione delle scadenze è di fondamentale importanza per garantire l'effettività del controllo. Lo strumento deve integrare la gestione delle scadenze nella scheda di controllo al fine di consentire la successiva valutazione di rischiosità in funzione della corretta ottemperanza da parte del Process Owner.
  - Gestione della Documentazione: l'integrazione della documentazione nella scheda di controllo costituisce la corretta realizzazione del requisito 7 (Informazioni Documentate) della norma UNI ISO 45001:2018
  - Gestione della Formazione: l'assegnazione di Non Conformità e Azioni Correttive deve integrarsi con la gestione della formazione, come elemento fondamentale per garantire che non si ripeteranno le Non Conformità e che le normative interne eventualmente emanate in ottemperanza alle Azioni Correttive siano regolarmente applicate.
  - Potenzialità di controllo e gestione in remoto: solo lo strumento informatico può garantire l'esigenza che l'analisi e la gestione del rischio possano avvenire anche in remoto; per ottenere questo risultato è essenziale che la logica descritta in queste linee guida venga messa in pratica da un sistema online o in cloud, con caratteristiche multiplatforma.
  - Analisi degli andamenti: la potenzialità di calcolo dello strumento informatico consente di estrarre report mirati, che sfruttano le capacità di analisi statistica integrata con la gestione delle schede di controllo.

La logica di funzionamento che abbiamo definito in queste linee guida deve pur sempre essere applicata dall'essere umano, che sappia coniugare il prudente apprezzamento con un efficace stimolo all'applicazione delle regole definite per contribuire alla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali. Per tale

attività pertanto è indispensabile l'apporto professionale di un Auditor con le caratteristiche riconducibili alla Norma UNI 19011 ed ulteriormente integrate per questa specificità tra i quali:

- **Indipendenza:** il requisito è posto in primo luogo dallo stesso d.lgs. 231/2001, allorché richiede che (art. 6 comma 2) la vigilanza sull'applicazione del modello sia affidata ad un organismo dell'Ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo. Il valore e l'efficacia del modello, soprattutto nelle modalità descritte in queste Linee Guida, sono subordinate e al tempo stesso garantite dall'indipendenza dell'auditor.
- **Competenza:** le presenti Linee di indirizzo rappresentano un concreto passo avanti nella capacità di realizzare e mantenere un efficace Modello di Organizzazione e Controllo secondo il d.lgs. 231/2001 e secondo l'art. 30 del d.lgs. 81/2008. La loro applicazione richiede tuttavia un adeguato grado di preparazione, ovvero quantomeno il conseguimento di un attestato di partecipazione formativa.
- **Autorevolezza:** la presenza di un auditor e l'aver affidato ad una persona la valutazione degli aspetti di prevenzione favoriscono l'applicazione delle conseguenti regole e sono fondanti per l'autorità di sanzionare la loro inosservanza.
- **Costanza ed organizzazione dell'audit:** il supporto informatico è utilissimo per coadiuvare gli aspetti di schedulazione delle sessioni di audit, ma la supervisione di una persona responsabile è altrettanto importante per assicurare la necessaria elasticità nella gestione delle sessioni di audit. Ciò permette di ottimizzare il percorso evitando che una severità meccanica ingeneri inutilmente non conformità dovute ad eventuali indisponibilità del Process Owner (si pensi ad esempio alla possibilità che il personale auditato sia bloccato dalle disposizioni anti Covid perché in quarantena).
- **Segnalazione delle irregolarità:** la relazione fra l'auditor e il management è fondamentale e deve essere una relazione umana. Si tratta quindi di una relazione che ha un grado importante di attenta ponderazione e gestione delle problematiche complesse che riguardano la prevenzione; l'auditor avrà un supporto importantissimo nello strumento informatico, ma applicherà le Non Conformità e le Azioni Correttive con il prudente apprezzamento di una persona esperta.
- **Whistleblowing:** quanto espresso al punto precedente si può riferire al tema ancor più delicato del trattamento delle segnalazioni anonime. Il sistema informatico può riceverle, classificarle, indirizzarle, ma la gestione delle segnalazioni anonime deve essere affidata ad una persona esperta ed autorevole, che possa stabilirne il fondamento e le conseguenze, anche penali.



- Reporting: la raccolta dei dati indispensabili per generare i report periodici non può che avvalersi della rilevante capacità e velocità di trattamento dei dati di un sistema informatico. Il necessario commento e le linee di indirizzo strategico che ne conseguono sono di assoluto appannaggio di un organo di auditing autonomo e responsabile.
- Formazione continua: le necessità formative possono essere gestite dal punto di vista organizzativo da un sistema informatico, ma l'individuazione di tali necessità passa indiscutibilmente attraverso le linee di indirizzo strategico citate al punto precedente. Esse possono essere dettate esclusivamente da un auditor umano.

## 5. Vantaggi per le imprese derivanti dall'utilizzo dello strumento

La necessità più importante, a seguito dell'introduzione delle nuove figure di reato appare agli operatori ed alle imprese e cooperative quella di realizzare una efficace integrazione fra i sistemi di gestione che risultano applicati all'organizzazione aziendale: si pensi ad un'organizzazione che con impegno e sforzo abbia conseguito importanti certificazioni come la: UNI EN ISO 9001, UNI ISO 45001, UNI EN ISO 22001, UNI EN ISO 14001, UNI EN ISO 27001 e molte altre, e le mantenga attraverso impegnativi percorsi di audit e verifica.

Tuttavia, la complessità di un tale sistema richiede in modo ormai indispensabile l'effettiva integrazione dei sistemi di gestione nel suo complesso e più in particolare delle normative e dei meccanismi messi in atto per la loro corretta osservanza.

La mancanza di integrazione si traduce in:

- sovrapposizione di normative
- sovrapposizione di politiche
- sovrapposizione di procedure
- proliferazione di documenti cartacei
- replicazione di organismi e autorità di controllo
- potenziale conflitto fra questi.

Tali problemi, oltre a costituire un dispendio economico considerevole, rallentano le procedure, ostacolano la loro osservanza, e in definitiva, minano la loro efficacia ed efficienza del sistema.

Inoltre questa mancanza di efficacia ed efficienza mette in crisi l'idoneità del sistema organizzativo nella prevenzione dei reati presupposto.

Qualora infatti venisse commesso uno di tali reati il Giudice, nell'indagine sull'idoneità del modello organizzativo, non potrebbe che riscontrare le notevoli difficoltà nell'attuazione effettiva delle regole contenute nel modello stesso e nelle

procedure che vi danno attuazione nell'ottica anche delle certificazioni sopra richiamate.

È giurisprudenza affermata infatti quella secondo cui le certificazioni in sé non sono sufficienti a garantire la presenza di un efficace modello organizzativo per la prevenzione dei reati.

## 6 Conclusioni

In definitiva è possibile riassumere le caratteristiche necessarie di un protocollo di analisi e gestione del rischio in materia di infortuni e malattie professionali.

Si tratta in sostanza di mantenere sotto controllo costante i seguenti aspetti dei sistemi di gestione e del modello organizzativo 231:

- attività sensibili e aree di processo
- manuali dei sistemi di certificazione
- procedure operative
- documenti e comunicazioni
- personale e figure operative coinvolte e relative responsabilità
- scadenze
- misurazioni e statistiche della rischiosità

Tutti estremamente rilevanti per la realizzazione dei reati presupposto.

Questi aspetti di gestione dei processi diventano parte attiva del processo di prevenzione solo se integrati con tutti gli strumenti dedicati all'analisi dinamica delle attività sensibili e della relativa rischiosità, contribuendo in modo determinante alla prevenzione dei reati.

In tal modo il Modello Organizzativo 231, anche in ossequio ai dettami dell'art. 30 del d.lgs. 81/2008, diventa una realtà dinamica e costantemente aggiornata, e si prepara ad esercitare la propria efficacia esimente della responsabilità penale della persona giuridica.

L'accessibilità dei dati e documenti in remoto, ove realizzabile, consente anche una più efficace azione dell'Organismo di Vigilanza, rendendo più immediato e completo l'intervento di verifica e, conseguentemente, più credibile la sua azione di fronte ad eventuali indagini dell'Autorità Giudiziaria a seguito di commissione di reati.

Lo strumento descritto in queste linee di indirizzo è concepito per poter essere utilizzato in tutte le tipologie di aziende e di ogni dimensione aziendale e si presta ad essere adattato alla specificità aziendale sia che si tratti di un'azienda artigiana manifatturiera di pochi dipendenti che ad una multinazionale del farmaco.

Il fulcro del modello è l'attività di audit che, effettuata in maniera rigorosa, non punta tanto a fornire un valore assoluto di bontà organizzativa quanto a fornire

all'organizzazione indicazioni utili su quali sono le aree del proprio modello organizzativo e gestionale che necessitano di diminuire i livelli di rischiosità nell'ottica del miglioramento continuo come proposto dalle norme ISO.

Si tratta di un passaggio culturale importante per chi si occupa di Modelli organizzativi e gestionali ex d.lgs. 231/01 che ricordiamo hanno un riferimento nelle norme tecniche indicate nell'art.30 del d.lgs. 81/08 solo per il reato presupposto relativo alla salute e sicurezza sul lavoro. Sono proprio le norme tecniche che si rifanno ai sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro a suggerire l'approccio del miglioramento continuo, approccio che potrebbe non essere parte integrante di un MOG declinato per gli altri reati.

In definitiva adottare la metodologia proposta da questo documento trova la sua migliore applicazione nelle aziende che adottano un Modello organizzativo e gestionale che utilizza la Uni ISO 45001:18 e quindi in generale che fa dell'approccio sistemico alla prevenzione di infortuni e malattie professionali una scelta strategica.

L'Inail dal 2001, anno di pubblicazione delle linee guida UNI INAIL, sostiene con forza questo metodo di fare prevenzione nella convinzione che solo gestione aziendale che integri gli aspetti di salute e sicurezza nei processi di business possa produrre risultati tangibili in termini di riduzione del fenomeno infortunistico e tecnopatico.

Gli ambiti in cui l'Inail ha investito risorse sono molteplici, dagli incentivi alle imprese allo sconto sul premio assicurativo, dall'apporto in fase di normazione a quello relativo all'accreditamento, che non ha mancato di dare i suoi frutti come dimostrato da diversi studi condotti dal nostro Istituto in concerto con ACCREDIA<sup>12</sup>, secondo cui gli indici infortunistici nelle aziende certificate risultano minori con un evidente risparmio sociale in termini di vite umane.

Le linee di indirizzo frutto della collaborazione di Inail e Capitalimprese aggiungono un ulteriore importante tassello nella politica di incentivazione dell'approccio sistemico alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

---

<sup>12</sup> Quaderno Accredia 1/2018

**Inail - Direzione centrale pianificazione e comunicazione**

Piazzale Giulio Pastore, 6 - 00144 Roma  
dcpianificazione-comunicazione@inail.it

**[www.inail.it](http://www.inail.it)**

ISBN 978-88-7484-802-7