

AFFIDABILITA' ORGANIZZATIVA E SOSTENIBILITA' DEGLI INVESTIMENTI IN SALUTE E SICUREZZA

**I RISULTATI
DI
RICERCA EMPIRICA IN DUE IMPRESE DEL
SETTORE DELL'IGIENE AMBIENTALE**

DI
LUIGI GOLZIO – LUCA CASAI
Fondazione Marco Biagi, Modena.
Fondazione Rubes Triva

INDICE.

1. Cultura della sicurezza e prevenzione dei rischi
2. Sicurezza del lavoro e benessere organizzativo
3. Investimenti e controllo economico della prevenzione
4. Il rischio organizzativo

1 CULTURA DELLA SICUREZZA E PREVENZIONE DEL RISCHIO.

L'AFFIDABILITA' ORGANIZZATIVA IL MODELLO E LA METODOLOGIA DI RICERCA



Il modello d'impresa ad Alta Affidabilità (HRO) (I)

Criterio di progettazione organizzativa	Sistemi operativi coinvolti
La ridondanza	<ul style="list-style-type: none"> • Canali di comunicazione multipli, indipendenti, formali e informali tra gli attori circa la prevenzione, in particolare tra gli specialisti della sicurezza di <i>staff</i> e tutta la linea operativa, in <i>primis</i> il <i>management</i> • Accesso individuale diretto a tutte le informazioni in materia di sicurezza del sistema informativo aziendale (DVR, ecc.) • Moltiplicazione e sovrapposizione delle stesse responsabilità in materia di rischio assegnate ai titolari dei ruoli organizzativi (la sicurezza come responsabilità professionale condivisa) • Inclusione nel sistema di programmazione e controllo dei parametri della responsabilità economica degli investimenti in prevenzione e sicurezza • Valutazione della prestazione individuale e di gruppo che includa anche i parametri di sicurezza • Formazione continua, ma distinta alla prevenzione ed al contenimento dei rischi, concentrata sulle abilità (il saper fare), specifica al posto individuale di lavoro, personalizzata per tutti i ruoli di ciascuna famiglia professionale esistente • Duplicazione dei sistemi tecnologici (<i>back-up</i> e unità di riserva) critici per la prevenzione dei rischi
La gerarchica distribuita	<ul style="list-style-type: none"> • Il potere decisionario per anticipare e contenere il rischio "locale" è decentrato al singolo e al gruppo di lavoro che lo fronteggiano, e che possiedono le competenze di sicurezza adeguate, a prescindere dal livello gerarchico detenuto • La partecipazione e il coinvolgimento, individuale e collettivo, nell'analisi e nelle decisioni in materia di sicurezza al fine di condividere ipotesi omogenee sui rischi, la loro genesi e la loro eliminazione

Il modello d'impresa ad Alta Affidabilità (HRO) (II)

<p>Consapevolezza (<i>mindfulness</i>)</p>	<p>Competenze dei processi organizzativi di anticipazione e di contenimento dei rischi</p>	<p>Affidabilità del sistema organizzativo</p>
<p>Stato di consapevolezza individuale e di gruppo circa:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Le debolezze, la disattenzione, la superficialità e la ripetitività del lavoro ai fini del rischio; •L'ubicazione della consapevolezza, dove essa sia più necessaria nel sistema aziendale per prevenire i rischi. 	<p>Competenze di anticipazione attraverso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) L'attenzione verso le criticità e gli insuccessi per comprenderli e imparare a prevenirli; 2) La resistenza aziendale a semplificare la valutazione degli eventi inattesi; 3) La capacità aziendale di controllare la sicurezza regolarmente. <p>Competenze di contenimento attraverso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Il saper recuperare a fronte dell'inatteso e degli imprevisti (resilienza) con l'addestramento e la formazione; 2) Il rispettare e il privilegiare la competenza circa il rischio quale criterio decisivo di intervento a assegnare ai dipendenti prescindendo dal livello gerarchico. 	<p>Resilienza organizzativa acquisita, la qualità intrinseca aziendale di:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mantenere dinamicamente stabile la sicurezza in impresa (la registrazione ed il presidio dei <i>near miss</i>); •Recuperare dinamicamente lo stato di sicurezza dopo l'avverarsi di un eventuale incidente.

La ricerca: il campione della società A

Il campione è stratificato per gli operai, mentre il censimento è per gli altri dipendenti. Il campione è stato ridotto a 96 unità; la precisione (incertezza) della stima costituisce una rappresentatività sufficiente. La compilazione del questionario è stata effettuata *on line, in cloud*. Shared Kontrol assicura la massima riservatezza. L'accesso alla piattaforma è possibile da qualsiasi pc (di lavoro, privato) tramite password fornita.

Composizione organico	Dipendenti in forza effettivi	Dipendenti campionati	% del campionamento
Dirigenti	4	4	100%
Quadri	4	4	100%
Capi ufficio	13	13	100%
Impiegati	56	56	100%
Operai	330	96	29,0%
Totale	407	173	42,50%

La ricerca: il campione della società B

Il campione è assimilabile a quello casuale semplice senza remissione. La copertura del campione è del 18,5% (373/2017), e la rappresentatività della popolazione obiettivo come un tutto resta accettabile. La compilazione del questionario è stata effettuata in parte: *on line, in cloud*, con le medesime garanzie della massima riservatezza; a mano, auto-compilazione su copia cartacea del questionario.

Modalità di Compilazione	Rispondenti effettivi	Rispondenti mancati	Totale rispondenti	Valore % rispondenti effettivi
<i>On line</i>	60	123	183	32,7%
Cartacea	313	41	354	88,4%
Totale	373	164	537	69,4%

Il questionario sulla consapevolezza (I)

SEZ	DOM	TEMA
1	9	Valutare la consapevolezza del rischio della vostra azienda
2	8	Valutare la debolezza della vostra azienda rispetto alla disattenzione, alla superficialità, e alla ripetitività del lavoro
3	9	Valutare dove la consapevolezza del rischio è più necessaria
4	10	Valutare l'attenzione della vostra azienda nei confronti degli insuccessi
5	12	Valutare la resistenza della vostra azienda a semplificare
6	9	Valutare la capacità della vostra azienda a controllare la sicurezza in modo regolare
7	10	Valutare l'impegno della vostra azienda verso la capacità di recupero dopo gli imprevisti
8	7	Valutare il rispetto delle competenze individuali nella vostra azienda
9	9	La scala della organizzazione consapevole
9	83	



Il questionario sulla consapevolezza (II)

S	TEMA	Misura
1	Valutare la consapevolezza del rischio della vostra azienda	Stato di consapevolezza
2	Valutare la debolezza della vostra azienda rispetto a disattenzione, superficialità, e ripetitività del lavoro	Stato di consapevolezza
3	Valutare dove la consapevolezza del rischio è più necessaria	Stato di consapevolezza
4	Valutare l'attenzione della vostra azienda nei confronti degli insuccessi	Anticipazione: attenzione a eventi critici
5	Valutare la resistenza della vostra azienda a semplificare	Anticipazione: resistenza a semplificare
6	Valutare la capacità della vostra azienda a controllare la sicurezza in modo regolare	Anticipazione: sensibilità ad attività in corso
7	Valutare l'impegno della vostra azienda verso la capacità di recupero dopo gli imprevisti	Contenimento: capacità di resilienza
8	Valutare il rispetto delle competenze individuali nella vostra azienda	Contenimento: privilegiare la competenza
9	La scala della organizzazione consapevole	Sintesi del lavorare consapevolmente

Il questionario sulla consapevolezza (III)

SEZIONE	Le Scale di giudizio DEL QUESTIONARIO
1	poco (1); abbastanza (2); molto (3)
2	poco (1); abbastanza (2); molto (3)
3	Si - No
4	poco (1); abbastanza (2); molto (3)
5	poco (1); abbastanza (2); molto (3)
6	Si - No
7	poco (1); abbastanza (2); molto (3)
8	poco (1); abbastanza (2); molto (3)
9	poco (1); abbastanza (2); molto (3)

Il questionario sulla consapevolezza (IV)

 Shared Kontrol

System Logik


 Outlook
 Simone Colombo

-  Attivita
-  Decidi
-  Indaga
-  Controlla
-  Heritage
-  Profilo
-  Amministrazione

Indaga

SEZIONE 1
SEZIONE 2
SEZIONE 3
SEZIONE 4
SEZIONE 5
SEZIONE 6
SEZIONE 7
SEZIONE 8
SEZIONE 9
INVIO
STATISTICHE

Un punto di partenza per valutare la consapevolezza del rischio nella vostra azienda

Le seguenti affermazioni si adattano alla tua azienda? Quanto? 2

Poco
Abbastanza
Molto

1	Tutta l'azienda si sente coinvolta rispetto all'imprevisto	✓	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #007bff;"></div>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Tutti si sentono responsabili della sicurezza e del buon funzionamento dell'azienda	✓	<input type="text"/>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #007bff;"></div>	<input type="text"/>
3	I dirigenti sono attenti a gestire gli imprevisti tanto quanto a raggiungere i normali scopi del lavoro	✓	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #007bff;"></div>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	Tutti sul lavoro si preoccupano sempre della descrizione sbagliata degli imprevisti	✓	<input type="text"/>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #007bff;"></div>	<input type="text"/>
5	Tutti sul lavoro si preoccupano sempre di non saper riconoscere gli imprevisti	✓	<input type="text"/>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #007bff;"></div>	<input type="text"/>
6	Tutti sul lavoro si preoccupano sempre di non riuscire a capire gli imprevisti	✓	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #007bff;"></div>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	Dedichiamo del tempo a capire in che modo le nostre attività rischiano di fare un danno ai cittadini	✓	<input type="text"/>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #007bff;"></div>	<input type="text"/>

Il questionario sulla consapevolezza (V)

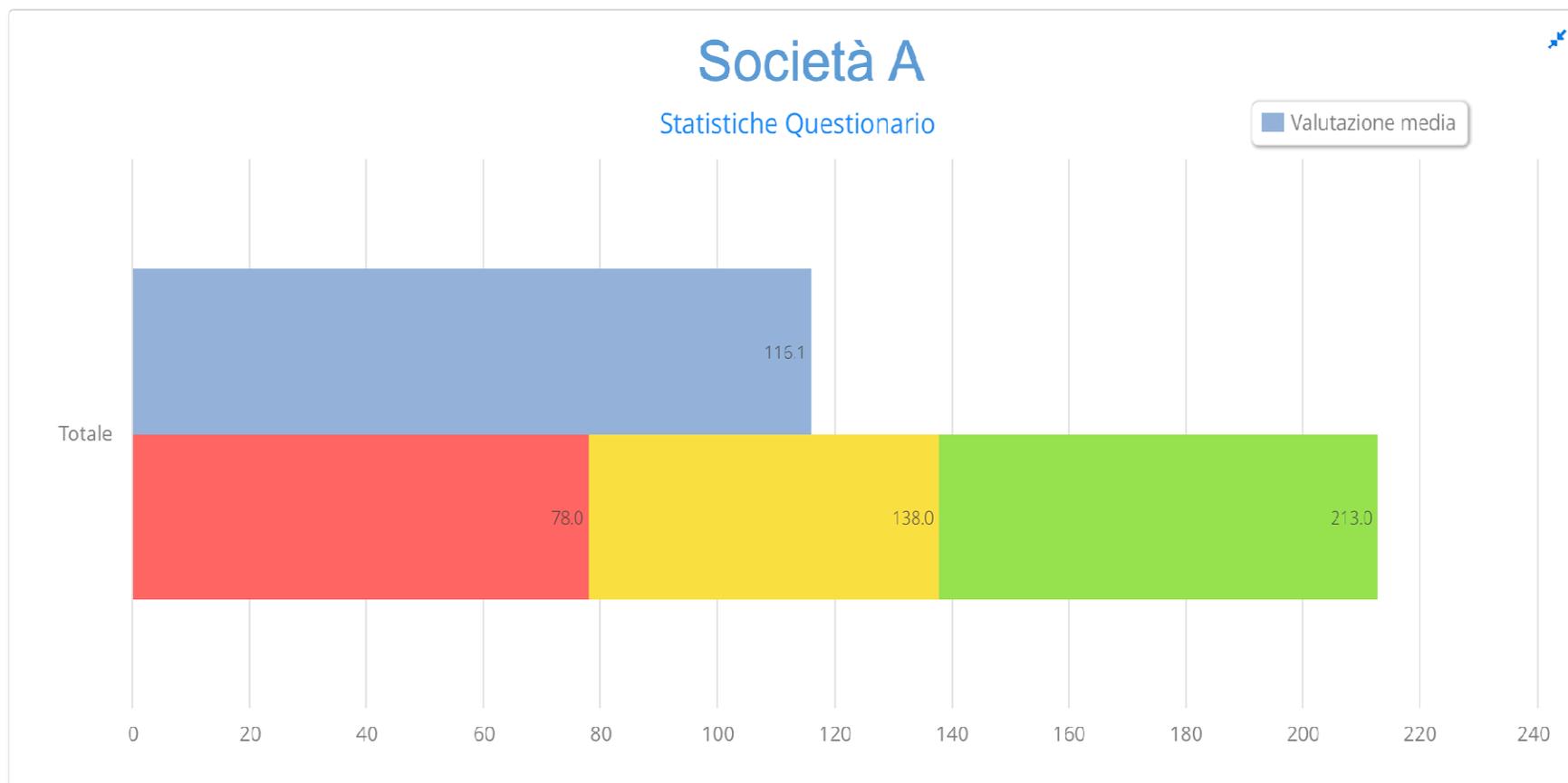
La distribuzione dei punteggi definisce le tre zone di resilienza organizzativa, (con **i valori di soglia** per passare da una zona all'altra) applicando il codice dei colori in sicurezza

COLORE	SIGNIFICATO
Rosso	Scarsa, assente resilienza organizzativa
Giallo	Discreta Resilienza organizzativa
Verde	Alta Resilienza organizzativa

Per il miglior apprezzamento del valore medio delle risposte si è calcolata **la variazione percentuale della distanza che separa il valore medio da quello di soglia della zona di colore verde, di alta resilienza organizzativa**

1 L'AFFIDABILITA' ORGANIZZATIVA I RISULTATI DELLA RICERCA NELLE SOCIETA' A E B

Valori medi complessivi e di soglia delle 83 risposte della società A



Valori medi complessivi e di soglia delle 83 risposte della società A

Valori	Significato
Valore di soglia 78,0	Scarsa, assente resilienza organizzativa
Valore medio 83 risposte 116,1	Resilienza della società A
Valore di soglia 138,0 (138,0)	Discreta Resilienza organizzativa
Valore di soglia 213	Alta, Ottima Resilienza organizzativa

Valori medi e di soglia di ciascuna sezione (I) S.A.

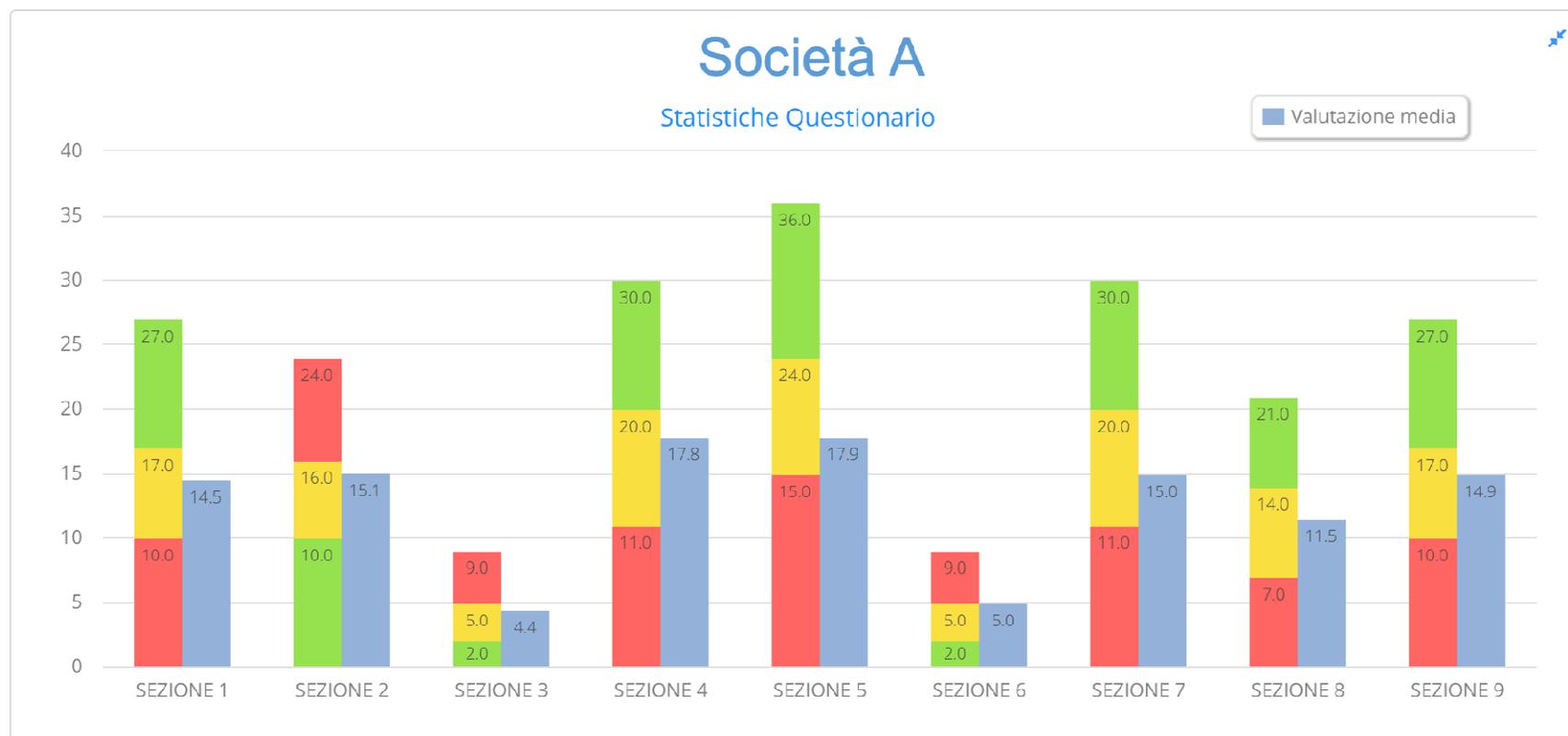
SETTORE DELL'IGIENE AMBIENTALE BOLOGNA, 18/10/2018



Valori Medio

Descrizione Sezione	Valori di Soglia		Valori Medio
Sezione 1: Consapevolezza collettiva aziendale del rischio	Scarso	0 – 10	14,5
	Discreto	10,1 – 17	
	Ottimo	17,1 – 27	
Sezione 2: Disattenzione, superficialità e ripetitività del lavoro ai fini della prevenzione	Ottimo	0 – 10	15,1
	Discreto	10,1 – 16	
	Scarso	16,1 – 24	
Sezione 3: Identificazione di dove la consapevolezza del rischio è più necessaria	Ottimo	0 – 2	4,4
	Discreto	2,1 – 5	
	Scarso	5,1 – 9	
Sezione 4: Livello di attenzione aziendale nei confronti degli insuccessi	Scarso	0 – 11	17,8
	Discreto	11,1 – 20	
	Ottimo	20,1 – 30	
Sezione 5: Resistenza aziendale a semplificare la valutazione degli eventi	Scarso	0 – 15	17,19
	Discreto	15,1 – 24	
	Ottimo	24,1 – 36	
Sezione 6: Capacità aziendale di controllare la sicurezza regolarmente	Ottimo	0 – 2	5,0
	Discreto	2,1 – 5	
	Sscarso	5,1 – 9	
Sezione 7: Capacità aziendale di recupero a valle degli imprevisti	Scarso	0 – 11	15,0
	Discreto	11,1 – 20	
	Ottimo	20,1 – 30	
Sezione 8: Rispetto aziendale nei confronti delle competenze dei lavoratori	Scarso	0 – 7	11,5
	Discreto	7,1 – 14	
	Ottimo	14,1 – 21	
Sezione 9: Organizzazione aziendale consapevole della prevenzione del rischio	Scarso	0 – 10	14,19
	Discreto	10,1 – 17	
	Ottimo	17,1 – 24	

Valori medi e di soglia di ciascuna sezione (II): Società A.





La qualità della resilienza organizzativa, società A

S.	Contenuti di organizzazione della prevenzione	Processi organizzativi	Qualità della resilienza
1	Valutare la consapevolezza del rischio della vostra azienda	Stato consapevolezza	Discreta
2	Valutare la debolezza della vostra azienda rispetto alla noncuranza, alla disattenzione, alla superficialità, e alla ripetitività del lavoro	Stato consapevolezza	Discreta
3	Valutare dove la consapevolezza del rischio è più necessaria	Stato consapevolezza	Discreta
4	Valutare l'attenzione della vostra azienda nei confronti delle criticità e degli insuccessi	Anticipazione: attenzione agli eventi critici	Discreta
5	Valutare la resistenza della vostra azienda a semplificare	Anticipazione: resistenza a semplificare le valutazioni circa le criticità	Discreta
6	Valutare la capacità della vostra azienda a controllare la sicurezza in modo regolare	Anticipazione: il sistema di programmazione e il controllo tecnico ed economico della sicurezza	Discreta
7	Valutare l'impegno della vostra azienda verso la capacità di recupero dopo gli imprevisti	Contenimento: informazione, addestramento e formazione per gestire l'improvvisazione	Discreta
8	Valutare il rispetto delle competenze individuali nella vostra azienda	Contenimento: privilegiare la competenza quale criterio decisivo a prescindere la gerarchia	Discreta



Distanza % del valor medio di ciascuna sezione dal valore di soglia corrispondente società A

Sez.	Stato di consapevolezza e processi di anticipazione e contenimento	Variaz. %
1	Valutare la consapevolezza del rischio della vostra azienda	-14,7%
2	Valutare la debolezza della vostra azienda rispetto alla noncuranza, alla disattenzione, alla superficialità, e alla ripetitività del lavoro	-33,1%
3	Valutare dove la consapevolezza del rischio è più necessaria	-52,2%
4	Valutare l'attenzione della vostra azienda nei confronti delle criticità e degli insuccessi	-11,0%
5	Valutare la resistenza della vostra azienda a semplificare	-28,3%
6	Valutare la capacità della vostra azienda a controllare la sicurezza in modo regolare	-58,0%
7	Valutare l'impegno della vostra azienda verso la capacità di recupero dopo gli imprevisti	-25,0%
8	Valutare il rispetto delle competenze individuali nella vostra azienda	-17,8%
9	La scala MOS della consapevolezza organizzativa della società A	-21,4%

Lo stato di consapevolezza (sezioni 1,2,3) società A

- La **consapevolezza individuale circa la prevenzione organizzativa** (-14,7%) presenta la resilienza più alta
- La **percezione individuale circa la noncuranza e l'attenzione alle criticità e gli insuccessi dell'azienda** ha una qualità della resilienza più bassa, perché più distante dal valore di soglia (-33,3%)
- Essa si riflette nella **non chiara percezione individuale dove la consapevolezza organizzativa** circa la prevenzione sia più **necessaria** nelle attività lavorative e quali **azioni mettere** in atto in caso di criticità (-52,2%)

L'anticipazione (sezioni 4,5,6), società A

- La percezione circa **preoccupazione verso gli eventi critici** (errori e mancati incidenti) **è elevata perché presenta la distanza minima (-11%)** rispetto al valore di soglia dell'Alta resilienza. Si riflette in comportamenti organizzativi premiati di segnalazioni ed individuazioni delle fonti di criticità
- Per contro la **capacità organizzativa di controllare lo stato della sicurezza in modo regolare** (piano e *budget* di sicurezza, cooperazione tra specialisti, capacità di ascolto, ecc.) **è la più bassa in assoluto; presenta la distanza massima (-58,0%)** rispetto al valore di soglia dell'alta resilienza
- Anche la **resistenza della società A, a semplificare è debole data la distanza (-28,3%)**. Essa si supera attraverso apposite tecniche (*lean manufacturing*) e interazioni che equilibrino la **sicurezza gestita con quella normata**

Il contenimento del rischio (sezioni 7,8), società A

- **L'impegno aziendale alla resilienza**, al recupero a fronte degli imprevisti ed a contenere i rischi attraverso la comunicazione, l'addestramento e la formazione è **basso** (-25,0%) nella percezione del campione
- La percezione circa la **valutazione ed il rispetto della competenza ed esperienza individuali in materia di rischi** a prescindere dal livello di inquadramento, quali **criteri di autonomia decisoria** è più sufficiente (-17,8%) sia di quella dell'impegno aziendale (-25%), sia di altre percezioni, essendo il quarto valore più vicino all'alta resilienza, che comunque potrebbe sfruttare di più le competenze esperienziali presenti dei dipendenti

Considerazioni riassuntive per la società A

La percezione individuale circa la consapevolezza organizzativa presentano **valori medi discreti** in tutte le sezioni, che significa la resilienza sufficiente



- Il **management** presidia la **sicurezza normata** attraverso un formale SGSL, da migliorare
- La sicurezza nonnormata **non è sostenuta dalla capacità organizzativa** della società A di **far funzionare i processi di anticipazione e di contenimento e gestione dell'inatteso** (la **sicurezza gestita**, come dimensionale professionale di tutti gli attori)



Proposte di intervento organizzativo società A

Variabili organizzative di intervento

Struttura organizzativa

- Mappe di rischio e delle competenze critiche per Funzione aziendale, unità, sito produttivo
- Ruoli con assegnazione delle responsabilità di sicurezza secondo la ridondanza

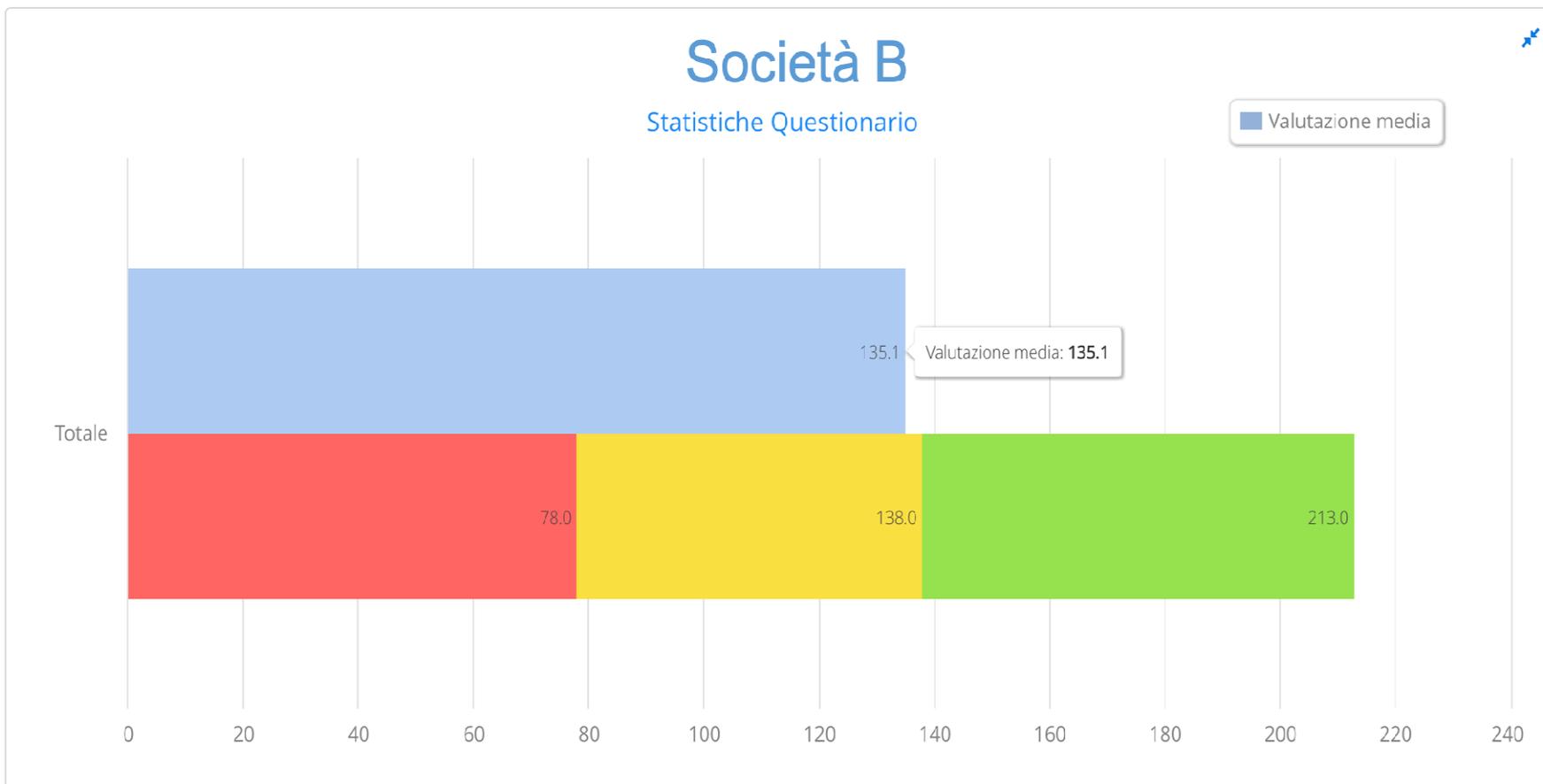
Sistemi operativi per l'anticipazione:

- Sistema informativo della sicurezza (DVR, statistiche, ecc.) accessibile a tutti i dipendenti
- Sistema della informazione e comunicazione della sicurezza ridondante
- Sistema di addestramento e formazione per la sicurezza normata
- Sistema di programmazione e controllo con l'assegnazione delle responsabilità tecniche ed economiche (*budget*) in materia di prevenzione
- Sistema di valutazione della prestazione che includa premi e punizioni circa la sicurezza
- Istituzione di un sistema di segnalazione "no blame" per prevenire i rischi psico-sociali e degli infortuni
- Mobilità orizzontale programmata per ampliare le esperienze e le competenze di prevenzione
- Istituzionalizzazione della *lean manufacturing* per sviluppare l'analisi quotidiana critica del proprio lavoro e del proprio reparto
- Progettazione di norme per proteggere l'analisi delle eccezioni per la sicurezza gestita

Sistemi operativi per la gestione e il contenimento del rischio

- Assegnazione dell'autonomia decisoria per il contenimento del rischio ai titolari di ruolo secondo il criterio della competenza contingente e a prescindere dal livello gerarchico
- Sistema di formazione e di simulazione virtuale per gestire le improvvisazioni

Valori medi complessivi e di soglia delle 83 risposte della società B



Valori medi complessivi e di soglia delle 83 risposte della società B

Valori	Significato
Valore di soglia 78,0	Scarsa, assente resilienza organizzativa scarsa, assente
Valore medio 83 risposte 135,1	Resilienza della società B
Valore di soglia 138,0 (135,1)	Discreta Resilienza organizzativa
Valore di soglia 213	Alta, Ottima Resilienza organizzativa

Valori medi e di soglia di ciascuna sezione (I) S.B.

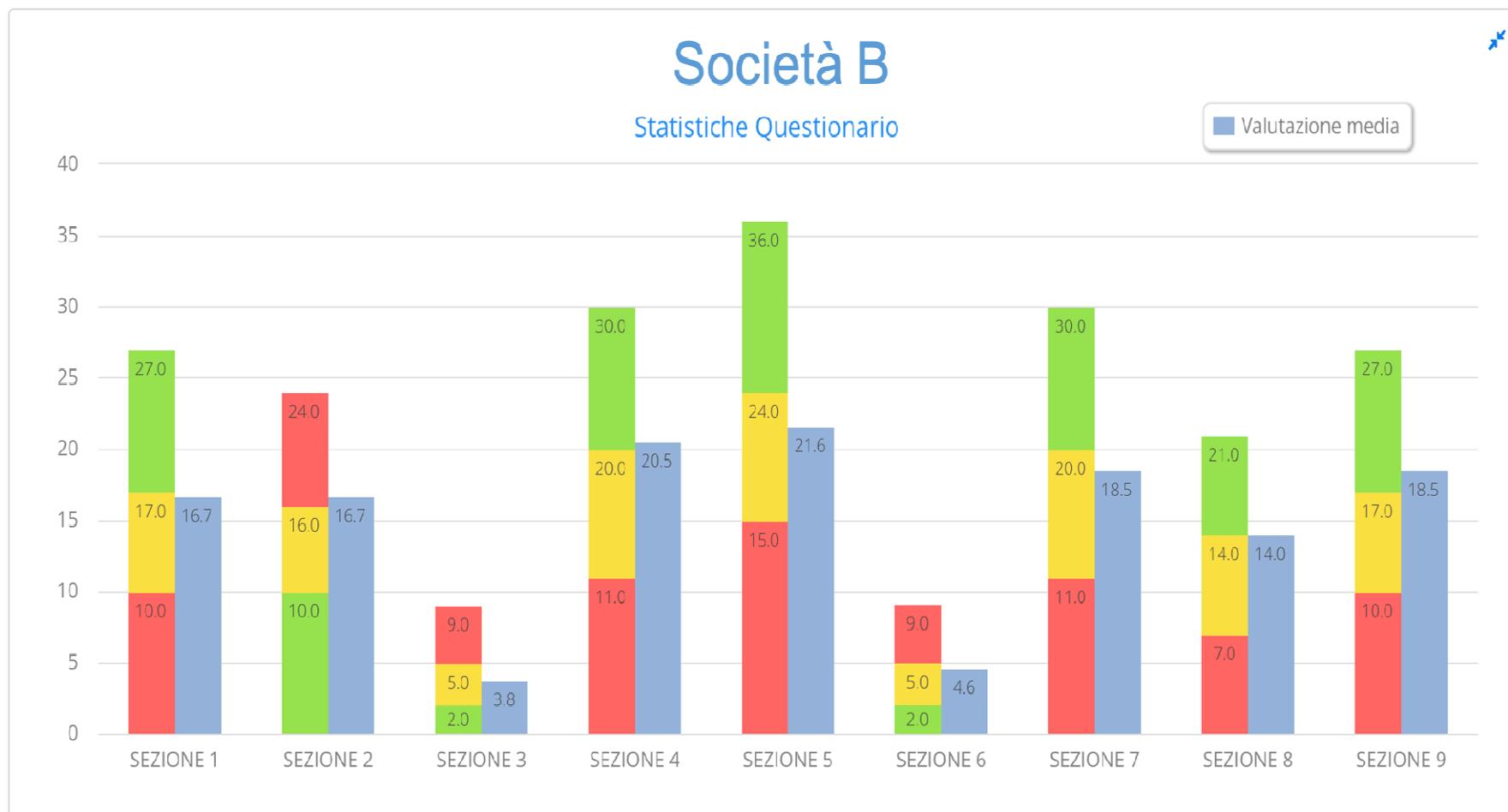
SETTORE DELL'IGIENE AMBIENTALE BOLOGNA, 18/10/2018



Valori Medio

Descrizione Sezione	Valori di Soglia		Valori Medio
Sezione 1: Consapevolezza collettiva aziendale del rischio	Scarso	0 – 10	16,7
	Discreto	10,1 – 17	
	Ottimo	187,1 – 27	
Sezione 2: Disattenzione, superficialità e ripetitività del lavoro ai fini della prevenzione	Ottimo	0 – 10	16,7
	Discreto	10,1 – 16	
	Scarso	16,1 – 24	
Sezione 3: Identificazione di dove la consapevolezza del rischio è più necessaria	Ottimo	0 – 2	3,8
	Discreto	2,1 – 5	
	Scarso	5,1 – 9	
Sezione 4: Livello di attenzione aziendale nei confronti degli insuccessi	Scarso	0 – 11	20,5
	Discreto	11,1 – 20	
	Ottimo	20,1 – 30	
Sezione 5: Resistenza aziendale a semplificare la valutazione degli eventi	Scarso	0 – 15	21,6
	Discreto	15,1 – 24	
	Ottimo	24,1 – 36	
Sezione 6: Capacità aziendale di controllare la sicurezza regolarmente	Ottimo	0 – 2	4,6
	Discreto	2,1 – 5	
	Sscarso	5,1 – 9	
Sezione 7: Capacità aziendale di recupero a valle degli imprevisti	Scarso	0 – 11	18,5
	Discreto	11,1 – 20	
	Ottimo	20,1 – 30	
Sezione 8: Rispetto aziendale nei confronti delle competenze dei lavoratori	Scarso	0 – 7	14,0
	Discreto	7,1 – 14	
	Ottimo	154,1 – 21	
Sezione 9: Organizzazione aziendale consapevole della prevenzione del rischio	Scarso	0 – 10	18,5
	Discreto	10,1 – 17	
	Ottimo	17,1 – 24	

Valori medi e di soglia di ciascuna sezione (II) S.B.





La qualità della resilienza organizzativa, società B

S.	Contenuti di organizzazione della prevenzione	Processi organizzativi	Qualità della resilienza
1	Valutare la consapevolezza del rischio della vostra azienda	Stato consapevolezza	Discreta
2	Valutare la debolezza della vostra azienda rispetto alla noncuranza, alla disattenzione, alla superficialità, e alla ripetitività del lavoro	Stato consapevolezza	Scarsa
3	Valutare dove la consapevolezza del rischio è più necessaria	Stato consapevolezza	Discreta
4	Valutare l'attenzione della vostra azienda nei confronti delle criticità e degli insuccessi	Anticipazione: attenzione agli eventi critici	Ottima
5	Valutare la resistenza della vostra azienda a semplificare	Anticipazione: resistenza a semplificare le valutazioni circa le criticità	Discreta
6	Valutare la capacità della vostra azienda a controllare la sicurezza in modo regolare	Anticipazione: il sistema di programmazione e il controllo tecnico ed economico della sicurezza	Discreta
7	Valutare l'impegno della vostra azienda verso la capacità di recupero dopo gli imprevisti	Contenimento: informazione, addestramento e formazione per gestire l'improvvisazione	Discreta
8	Valutare il rispetto delle competenze individuali nella vostra azienda	Contenimento: privilegiare la competenza quale criterio decisorio a prescindere la gerarchia	Discreta



Distanza % del valor medio di ciascuna società B

Sez.	Stato di consapevolezza e processi di anticipazione e contenimento	Variatz. % dal v di soglia
1	Valutare la consapevolezza del rischio della vostra azienda	-1,7%
2	Valutare la debolezza della vostra azienda rispetto alla noncuranza, alla disattenzione, alla superficialità, e alla ripetitività del lavoro	-4,1% (min discreto)
3	Valutare dove la consapevolezza del rischio è più necessaria	- 47,3%
4	Valutare l'attenzione della vostra azienda nei confronti delle criticità e degli insuccessi	- 31,6% (max ottimo)
5	Valutare la resistenza della vostra azienda a semplificare	-10%
6	Valutare la capacità della vostra azienda a controllare la sicurezza in modo regolare	-54,3%
7	Valutare l'impegno della vostra azienda verso la capacità di recupero dopo gli imprevisti	- 7,5%
8	Valutare il rispetto delle competenze individuali nella vostra azienda	-7,2
9	La scala MOS della consapevolezza organizzativa di RAP SpA	-22,9 (max ottimo)

Lo stato di consapevolezza (sezioni 1,2,3) società B

- La **percezione individuale circa la consapevolezza aziendale** presenta la minima distanza in assoluto (-1,7%) dalla resilienza ottima.
- Tuttavia la **percezione individuale circa la noncuranza e l'attenzione organizzative alle criticità e gli insuccessi** presenta la resilienza scarsa, assente, dato che è la più distante dal valore di soglia discreto (-4,1%%)
- Essa si riflette nella **non chiara percezione individuale dove la consapevolezza organizzativa** circa la prevenzione sia più **necessaria** nelle attività lavorative e quali **azioni mettere** in atto in caso di criticità, che presenta la resilienza discreta, piuttosto distante dal valore di soglia dell'alta resilienza (-44,7%)

L'anticipazione (sezioni 4,5,6), società B

- La percezione circa **preoccupazione aziendale verso gli eventi critici** (errori e mancati incidenti) **è elevata perché presenta la resilienza ottima, ma migliorabile**, dato che la distanza dal valore di soglia massimo dell'Alta resilienza è del del -31,6%.
- Di conseguenza la **resistenza della società B a semplificare è debole data la corta distanza (-10%) dal valore di soglia dell'Alta resilienza**, che indica un equilibrio tra la **sicurezza gestita e quella normata**
- Per contro la **capacità organizzativa di controllare lo stato della sicurezza in modo regolare** (piano e *budget* di sicurezza, cooperazione tra specialisti, capacità di ascolto, ecc.) registra la **resilienza poco discreta**, bassa perché **presenta la distanza massima (-54,3%)** rispetto al valore di soglia dell'alta resilienza

Il contenimento del rischio (sezioni 7,8), società B

La percezione individuale circa l'impegno aziendale circa:

- **il recupero a fronte degli imprevisti ed a contenere i rischi** attraverso la comunicazione, l'addestramento e la formazione;
- **il rispetto della competenza ed esperienza individuali in materia di rischi** a prescindere dal livello di inquadramento, quali **criteri di autonomia decisoria**



presenta lo stesso livello di resilienza discreta, perché la distanza dal valore di soglia è quasi uguale, rispettivamente -7,5% e -7,2%

Considerazioni riassuntive per la società B

La percezione individuale circa la consapevolezza organizzativa presentano una variabilità nei **valori medi discreti che registrano tutte i tre gradi di resilienza (scarsa, discreta, ottima)**



- Il **management** presidia la **sicurezza normata** attraverso un formale SGSL, da migliorare
- La sicurezza normata **è parzialmente sostenuta dalla capacità organizzativa** della società B di **far funzionare i processi di contenimento e gestione dell'inatteso (la sicurezza gestita**, come dimensionale professionale di tutti gli attori), nonostante la consapevolezza organizzativa che registra l'ottima resilienza organizzativa (scala MOS)

Considerazioni riassuntive per la società A

La percezione individuale circa la consapevolezza organizzativa presenta il **valore medio delle 83 domande discreto, che significa la resilienza di piena sufficienza**, frutto di una elevata variabilità che registra valori medi scarso (1), discreti (7) e ottimo (1).



- L'ottima attenzione aziendale percepita verso le criticità non si traduce ne:
- l'inibire la resistenza a semplificare e a controllare la sicurezza in modo regolare
- La capacità di recuperare dopo l'accadimento di imprevisti (infortuni e mancati incidenti)

Proposte di intervento organizzativo società B

Variabili organizzative di intervento

Struttura organizzativa

- Mappe di rischio e delle competenze critiche per Funzione aziendale, unità, sito produttivo
- Ruoli con assegnazione delle responsabilità di sicurezza secondo la ridondanza

Sistemi operativi per l'anticipazione:

- Sistema informativo della sicurezza (DVR, statistiche, ecc.) accessibile a tutti i dipendenti
- Sistema della informazione e comunicazione della sicurezza ridondante
- Sistema di addestramento e formazione personalizzato per sito e tecnologia produttivi
- Sistema di programmazione e controllo basato sulla "contabilità prevenzionale" e l'assegnazione delle responsabilità ed economiche (*budget*), oltre che tecniche, in materia di prevenzione. L'istituzionalizzazione del budget della sicurezza supererebbe il sistema ibrido esistente del piccolo fondo a disposizione dei dirigenti per eventuali interventi
- Sistema di valutazione della prestazione dei dirigenti e dei preposti che includa premi e punizioni circa la sicurezza
- Istituzione di un sistema di segnalazione "*no blame*" per prevenire i rischi psico-sociali e degli infortuni e fornire ulteriori informazioni sulle situazioni di rischio potenziale ed effettivo per la mancata osservanza delle norme
- Mobilità orizzontale programmata per ampliare le esperienze e le competenze di prevenzione
- Istituzionalizzazione della *lean manufacturing* per sviluppare l'analisi quotidiana critica del proprio lavoro e del proprio reparto
- Progettazione di norme per proteggere l'analisi delle eccezioni per la sicurezza gestita

Sistemi operativi per la gestione e il contenimento del rischio

- Assegnazione dell'autonomia decisoria per il contenimento del rischio ai titolari di ruolo secondo il criterio della competenza contingente e a prescindere dal livello gerarchico
- Sistema di formazione e di simulazione virtuale per gestire le improvvisazioni

2 Sicurezza del lavoro e Benessere organizzativo

Gli obiettivi della ricerca

Gli obiettivi:

- conoscere le percezioni individuali circa le dinamiche lavorative che generano il benessere/malessere organizzativo riferite ai rami delle società A e B;
- fornire indicazioni utili al *management* delle due società al fine di facilitare l'obbligo giuridico di: valutazione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato (art. 28 del D.Lgs 81/2008 e s.i.m.); informazione e formazione nei confronti dei dipendenti; consultazione delle rappresentanze sindacali e dei loro ruoli organizzativi (RLS, riunione periodica, ecc.)

I temi indagati

Temi indagati	Area professionale pertinente
A. Sicurezza del lavoro e salute su luogo di lavoro, e stress lavoro correlato	Prevenzione del rischio e benessere organizzativo
B. Discriminazioni	Gestione risorse umane
C. Equità nella mia azienda	Gestione risorse umane
D. Carriera e sviluppo professionale	Gestione risorse umane
E. Il mio lavoro ed i miei colleghi	Gestione risorse umane
F. Il contesto del mio lavoro	Gestione risorse umane
G. Il senso di appartenenza e l'immagine della mia azienda	Cultura organizzativa
H. Importanza dei temi di indagine per l' singolo attore	Cultura organizzativa

La metodologia di ricerca adottata

La metodologia adottata si basa sul Questionario cartaceo «*sul benessere organizzativo*», di CIVIT distribuito su base volontaria al campione dei dipendenti delle società A e B.

Su indicazione delle due committenze si sono effettuate le seguenti modifiche:

- utilizzata solo la sezione 2;
- ridotto il numero delle domande (in sezione A e B)
- accorpato alcune domande (nelle sezioni E e G),

La scala di giudizio applicata

La scala di giudizio è a sei (6) gradi con polarità positiva:

- il giudizio elevato (fino a 6, del tutto d'accordo) segnala un **elevato livello di benessere percepito.**
- il punteggio medio è pari a **3,50, il discrimine** tra la **percezione positiva (superiore)** e quella **negativa (inferiore)** del benessere
- **le criticità** circa il malessere organizzativo sono le risposte con **la media inferiore alla soglia del 3,50.**
- l'impostazione è mutuata dal Comitato unico di garanzia dell'Agencia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie.

La riparametrazione dei quesiti con polarità negativa

I quesiti A04, A05, A07 e G5 sono formulati **con polarità negativa**:

- il giudizio elevato segnala un elevato livello di malessere percepito.
- le risposte ai quattro quesiti si sono **riparametrate** attribuendo il medesimo significato dei giudizi formulati nei quesiti con polarità positiva

I campioni delle società A e B (I)

Profili professionali	Società A	Società B
Addetti alla spazzamento	35	30
Autotrasportatori	27	29
Addetti alla raccolta porta a porta	44	38
Addetti all'impianto x	17	
Addetti all'impianto Y	59	
Personale amministrativo	52	97
Totale numerosità del campione del quale elaborate le risposte	234	194
Universo 2017	434	1176

I campioni delle società A e B (I)

Riguardo i campioni delle due società:

- quello della società A si può ritenere sufficientemente rappresentativo dell'universo: la precisione effettiva o finale delle stime della percentuale è del 4,2%;
- resta tollerabile la cosiddetta rappresentatività della popolazione obiettivo come tutto: la precisione percentuale per il personale non amministrativo è del 9,9% (Società B)
- Il questionario del campione del personale amministrativo è stato somministrato dalla società B nel 2013, che ha voluto cogliere l'opportunità di comparare i risultati, la ove possibile, con quelli del questionario del personale non amministrativo

L'indicatore sintetico di benessere (I): quoziente I/B

il quoziente tra **l'importanza media (I)** percepita e il **risultato medio (B)** di ciascuna **sezione**, in simboli **I/B**, misura la distanza percepita tra:

- l'importanza attribuita a ciascuna componente del benessere e il giudizio sul suo stato esistente in Lazio Ambiente S.p.A.
- le sezioni con **quoziente I/B maggiore di 1** **rappresentano situazioni di disagio o malessere organizzativo**: il livello di benessere effettivamente percepito (denominatore) risulta **minore** del suo livello di importanza desiderata, attesa (numeratore).

(mutuato da rapporto ANAC, tabella 2, pp. 11 e 12)

L'indicatore sintetico di benessere (II): società A

Sezioni ambito di indagine del benessere organizzativo	Valore medio risultati (B)	Valore medio importanza (I)	Quoziente I/B
A. Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	3,83	4,50	1,17
B. Le discriminazioni	4,28	3,98	0,93
C. L'equità nella mia azienda	3,16	4,45	1,41
D. Carriera e sviluppo professionale	3,03	4,29	1,42
E. Il mio lavoro e i miei colleghi	4,07	4,74	1,17
F. Il contesto del mio lavoro	3,20	4,54	1,42
G. Il senso di appartenenza e l'immagine della mia azienda	4,04	4,67	1,15

L'indicatore sintetico di benessere (II): società B

Sezioni ambito di indagine del benessere organizzativo	Valore medio risultati (B)	Valore medio importanza (I)	Quoziente I/B
A. Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	3,75	5,00	1,33
B. Le discriminazioni	5,06	4,48	0,89
C. L'equità nella mia azienda	3,16	4,98	1,57
D. Carriera e sviluppo professionale	2,55	4,83	1,89
E. Il mio lavoro	4,36	5,11	1,17
F. I miei colleghi	4,48	4,93	1,10
G. Il contesto del mio lavoro	2,99	5,06	1,69
H. Il senso di appartenenza	3,93	4,98	1,27
I. L'immagine della mia amministrazione.	4,35	4,81	1,11

Il confronto del quoziente I/B della società A con quello degli Enti locali del rapporto Anac

Ambiti di benessere organizzativo	Società A Q. I/B	Enti Locali: Q. I/B
C. L'equità nella mia azienda	1,41	1,6
D. Carriera e sviluppo professionale	1,42	1,6

Il confronto del quoziente I/B della società B con quello degli Enti locali del rapporto Anac (13-14)

Ambiti di benessere organizzativo	Società A Dipendenti amministrativi Quoziente I/B	Enti Locali Dipendenti amministrativi Quoziente I/B
A. La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	1,33	1,2
B. Le discriminazioni	0,89	0,96
C. L'equità nella mia amministrazione	1,57	1,6
D. La carriera e lo sviluppo professionale	1,89	1,6
E. Il mio lavoro	1,17	1,2
F. I miei colleghi	1,10	1,2
G. Il contesto del mio lavoro	1,69	1,5
H. Il senso di appartenenza	1,27	1,2
I. L'immagine della mia amministrazione	1,11	1,2

3 Investimenti e controllo economico della prevenzione



Costi di prevenzione e non prevenzione s. A 2016

Costo riclassificate per aree di rischio	Costi obbligatori di prevenzione	Costi di non prevenzione
Igiene dell'ambiente di lavoro.		
Medico competente e sorveglianza sanitaria	27.857,00	
Totale parziale	(3%) 27.857,00	
Infortuni e incidenti		
Acquisto abiti di lavoro e DPI	32.771,58	
Lavaggio e noleggio abiti di lavoro e DPI	182.273,54	
Consulenze tecniche merci pericolose e certific. OHSAS	5.640,70	
Assicurazione obbligatoria INAIL	435.538,00	
Costo lavoro Dr. X (20% tempo lavoro)	9.003,00	
Costo medio diretto di 464 giornate di lavoro perdute		98.316,03
Costo medio indiretto di 87 gg per 29 infortuni (3x29)		19.759,00
Totale parziale	(66%) 665.226,82	(100%) 118.075,03
Stress Lavoro correlato		
Costo lavoro Dottoressa X (10% tempo di lavoro)	4.501,5	
Totale parziale	4.501,5	
Inquinamento ambientale		
Bonifica TMV del cromoesavalente	30.727,00	
Totale parziale	(3%) 30.727,00	
Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione		
Costo personale Servizio Prevenzione	268.722,00	
Costo formazione erogata da personale esterno per il SPP	3.721,12	
Costo formazione erogata da personale interno SPP	7.500,00	
Costo per formazione c/o Fondazione R. Triva	5.068,00	
Totale parziale	(28%) 285.011,12	
Totale costi di prevenzione e di non prevenzione	(100%) 1.013.323,44	(100%) 118.075,03



Costi di prevenzione e non prevenzione Società A 2017

Voci di costo riclassificate per aree di rischio	Costi obbligatori di prevenzione	Costi di non prevenzione
Igiene dell'ambiente di lavoro.		
Medico competente e sorveglianza sanitaria	23.875,00	
Multe per condizioni microclimatiche inadeguate di lavoro		4.603,00
Miglioramento e adeguamento sedi di lavoro	75.402,31	
Totale parziale	(10%) 99.277,31	(3%) 4.603,00
Infortuni e incidenti		
Acquisto abiti di lavoro e DPI	56.053,94	
Lavaggio e noleggio abiti di lavoro e DPI	141.023,83	
Consulenze tecniche merci pericolose e certific. OHSAS	2.100,00	
Assicurazione obbligatoria INAIL	322.572,00	
Costo lavoro dedicato Dr. X (20% tempo lavoro)	8.270,94	
Costo medio diretto 475 giornate di lavoro perdute		100.646,80
Costo medio indiretto di 63 gg per 21 infortuni (3x21)		15.234,33
Costo indiretto di 20 gg infortunio Ippoliti		8.472,17
Costo sostituzione autocarro sequestrato infortunio grave		45.000,00
Totale parziale	(53%) 530.020,71	(97%) 169.353,33
Stress Lavoro correlato		
Costo lavoro Dottoressa Baruchello (10% tempo di lavoro)	4.135,4	
Totale parziale	(1%) 4.135,4	
Inquinamento ambientale		
Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione		
Costo personale Servizio prevenzione	336.874,00	
Costo formazione erogata da personale esterno per il SPP	3.160,00	
Costo formazione erogata da personale interno al SPP	15.381,35	
Costo per formazione c/o Fondazione R. Triva	8.680,00	
Totale parziale	(36%) 364.095,35	
Totale costi di prevenzione e sanzionati	(100%) 997.528,77	(100%) 173.956,33



Le variazioni politica di prevenzione s. A 2017 su 2016

Voci di costo ante riclassificate per aree di rischio	Costi di prevenzione		Costi di non prevenzione	
	Variazione 2017/2016.		Variazione 2017/2016.	
	Val.ass.	%	Val.ass.	%.
Igiene dell'ambiente di lavoro.				
Medico competente e sorveglianza sanitaria	-3.982,00	-14%		
Miglioramento e adeguamento sedi di lavoro	+75.402,31	+100%		
Multe per condizioni microclimatiche inadeguate di lavoro			+ 4.603,00	
Totale parziale	+71.420,31	+256%	+ 4.603,00	
Infortuni e incidenti				
Acquisto abiti di lavoro e DPI	+23.282,36	+71%		
Lavaggio e noleggio abiti di lavoro e DPI	-41.249,71	-23%		
Consulenze tecniche merci pericolose e certific. OHSAS	-3.540,70	-63%		
Assicurazione obbligatoria INAIL	-112.966,00	-26%		
Costo lavoro defdicato Dr. X (20% tempo lavoro)	-7.32,06	-8%		
Costo medio diretto giornate di lavoro perdute			+2.330,77	+2%
Costo medio indiretto per 21 infortuni			-4.524,67	-23%
Costo indiretto di 20 gg infortunio grave			+8.472,17	
Costo ripristino autocarro			+45.000,00	
Totale parziale	-135.206,11	-20%	+51.278,27	+43%
Stress Lavoro correlato				
Costo lavoro Dottoressa Baruchello (10% tempo di lavoro)	-366,1	-8%		
Totale parziale	-366,1	-8%		
Inquinamento ambientale				
Bonifica TMV del cromoesavalente	-30.727,00	-100%		
Totale parziale	-30.727,00	-100%		
Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione				
Costo personale Servizio Prevenzione				
Costo formazione erogata personale esterno del SPP	+68.152,0	+25%		
Costo formazione erogata personale interno del SPP	-561,12,0	-15%		
Costo per formazione Fondazione, R, Triva	+7.881,35	+105%		
Totale parziale	+3.612,0	+71%		
	+79.084,23	+28%		
Totale variazione costi prevenzione e non prevenzione	-15.794,67	-1,5%	+55.881,3	+47%

Costi di prevenzione e non prevenzione s. B 2016

Voci di costo riclassificate per aree di rischio	Costi obbligatori di prevenzione	Costi di non prevenzione
Igiene dell'ambiente di lavoro.		
Medico competente e sorveglianza sanitaria	83.133,00	
Miglioramento e adeguamento sedi di lavoro	4.680,00	
Totale parziale	(1%) 87.183,00	
Infortuni e incidenti		
Acquisto abiti di lavoro e DPI	412.086,00	
Assicurazione obbligatoria INAIL	1.999.099,00	
Costo opportunità formazione ore aula dipendenti	9.518.471,00	
Costo formazione erogata da società esterna	20.500,00	
Costo formazione finanziato da Fonarcom e Federdirigenti	138.695,00	
Costo medio diretto 9.364 giornate di lavoro perdute		1.023.204,00
Costo medio indiretto 111 gg(3hx260infortunix21,52€.imp. 6liv.)		16.786,00
Costo medio indiretto infortuni gravi (€. 2.949x2)		5.898,00
Totale parziale	(97%) 12.088.851,00	(100%) 1.045.888,00
Stress Lavoro correlato		
Inquinamento ambientale		
Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione		
Costo personale dipendente del Servizio Prevenzione	216.401,00	
Costo per contributo annuale Fondazione R. Triva	28.630,00	
Costo compenso annuale OIV	25.444,00	
Totale parziale	(2%) 270.475,00	
Totale costi di prevenzione e di non prevenzione	(100%) 12.446.509,00	(100%) 1.045.888,00

Costi di prevenzione e non prevenzione s. B 2017

Voci di costo riclassificate per aree di rischio	Costi obbligatori di prevenzione	Costi di non prevenzione
Igiene dell'ambiente di lavoro.		
Medico competente e sorveglianza sanitaria	85.023,00	
Miglioramento e adeguamento sedi di lavoro	3.598,00	
Totale parziale	(0,6%) 88.621,00	
Infortuni e incidenti		
Acquisto abiti di lavoro e DPI	371.170,00	
Assicurazione obbligatoria INAIL	1.913.551,00	
Costo opportunità formazione ore aula dipendenti	5.606.538,00	
Costo formazione erogata da società esterna	12.100,00	
Costo formazione finanziato da Fonarcom e Federdirigenti	31.762,00	
Costo medio diretto 10.844 giornate di lavoro perdute		1.184.924,00
Costo medio indiretto 104gg(3hx243 infortuni x21,52€.imp. 6liv.)		15.688,00
Costo medio indiretto infortuni gravi (€. 2.949x3)		8.847,00
Totale parziale	(97,8%) 7.935.121,00	(100%) 1.209.459,00
Stress Lavoro correlato		
Inquinamento ambientale		
Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione		
Costo personale dipendente del Servizio Prevenzione	207.499,00	
Costo per contributo annuale Fondazione R. Triva	28.570,00	
Costo compenso annuale OIV	25.444,00	
Totale parziale	(1,6%) 261.513,00	
Totale costi di prevenzione e di non prevenzione	(100%) 8.285.255,00	(100%) 1.209.459,00



Le variazioni politica di prevenzione s. B 2017 su 2016

Voci di costo riclassificate per aree di rischio	Costi obbligatori di prevenzione		Costi di non prevenzione	
	Assolute	%	Assolute	%
Igiene dell'ambiente di lavoro.				
Medico competente e sorveglianza sanitaria	+1.980,00	+2,2		
Miglioramento e adeguamento sedi di lavoro	-1.082,00	-2,3		
Totale parziale	+1.438	+1,6		
Infortuni e incidenti				
Acquisto abiti di lavoro e DPI	-40.916	-9,9		
Assicurazione obbligatoria INAIL	-85.548	-4,2		
Costo formazione ore aula dipendenti	-3.911.933	-48,8		
Costo formazione erogata da società esterna	-8.400	-40,9		
Costo formazione finanziato da Fonarcom e Federdirigenti	-106.933	-77,0		
Costo medio diretto 10.844 giornate di lavoro perdute			+161.720	
Costo medio indiretto 104gg(3hx243 infortuni x21,52€.imp. 6liv.)			+15,8	
Costo medio indiretto infortuni gravi (€. 2.949x3)			- 1.098	-
Totale parziale	-4.153.730	-34,3	0,6	
			+ 2.949	
			+50,0	
			+163.571	
			+15,6	
Stress Lavoro correlato				
Inquinamento ambientale				
Organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione				
Costo personale dipendente del Servizio Prevenzione	-8.902	-4,1		
Costo per contributo annuale Fondazione R. Triva				
Costo compenso annuale OIV				

LUIGI GOLZIO

Analisi costi-benefici e contabilità prevenzionale (I)

La formalizzazione della contabilità prevenzionale e dell'analisi costi-benefici presenta modesti requisiti e costi di impianto



- l'esistenza della contabilità analitica
- la parziale modifica del *software* esistente per la riclassificazione dei valori attinenti il rischio dalla contabilità generale alla contabilità prevenzionale

Analisi costi-benefici e contabilità prevenzionale (II)

La formalizzazione della contabilità prevenzionale e dell'analisi costi-benefici presenta i seguenti vantaggi



- consente al *mangement* di valutare consapevolmente l'efficienza delle decisioni circa gli investimenti nella prevenzione
- è la base sulla quale formalizzare il piano della sicurezza e di assegnare le responsabilità economiche circa la prevenzione attraverso il collegato budget della sicurezza
- contribuisce all'elaborazione del bilancio sociale e di documentare la responsabilità sociale dell'impresa attraverso la **safety performance**, oggi assente nella maggioranza dei bilanci sociali delle imprese italiane.

4 Il rischio organizzativo

Il rischio organizzativo (I)

I risultati della ricerca confermano l'esistenza del **rischio organizzativo** presente nella **maggioranza delle imprese italiane** e consistente ne:



- l'adozione della forma organizzativa funzionale, basata sulla specializzazione del lavoro per tecnica, delle unità organizzative coinvolte nella prevenzione del rischio: Gestione delle risorse umane, Prevenzione e protezione, Controllo economico di gestione
- la conseguente inadeguatezza ad affrontare la prevenzione dei rischi in modo coordinato e unitario attraverso la qualificazione dei sistemi organizzativi trasversali (analisi dei rischi e degli infortuni, valutazione della prestazione individuale, budget della sicurezza analisi dei bisogni e erogazione corsi di formazione) includendo le responsabilità gestionali circa la sicurezza e il benessere organizzativo

Il rischio organizzativo (II)

Il rischio organizzativo derivante da forme e assetti organizzativi inadeguati si traduce nell'elusione da parte del **management** di :



- considerare la sicurezza e il benessere organizzativo quali **responsabilità gestionali e professionali come prevede il D.Lgs n. 81/08;**

- formare la **cultura aziendale della sicurezza, la sua responsabilità primaria**, attraverso scelte consapevoli, esplicite, da condividere con i dipendenti, le loro rappresentanze (RLS e OO.SS.) e da rivendicare nei confronti della società quale **responsabilità sociale vera della propria impresa.**

Il rischio organizzativo (III)

Il rischio organizzativo è ben presente ne :



- la nuova norma **ISO45001**;
- **I sistemi di asseverazione** (si veda **la prassi di riferimento** pubblicato il 23 settembre 2016 da UNI -Fondazione Rubes Triva per le aziende di servizi ambientali territoriali).