



# L'evoluzione del modello di organizzazione e gestione: LA MINDFULNESS IN AMBIENTE DI LAVORO

**O**rganizzare un'impresa nel modo corretto è un aspetto fondamentale per stare al passo coi i tempi: il segreto è far sì che le risorse interne riescano a rispondere alle esigenze del mercato e, allo stesso tempo, raggiungere in modo efficace gli obiettivi aziendali.

In questo ultimo periodo l'organizzazione e la gestione delle aziende è stata messa a dura prova, sia dal contesto pandemico in cui ci siamo ritrovati, sia dagli interventi normativi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro che hanno apportato sostanziali modifiche al Decreto legislativo n. 81/2008 (Testo Unico), con lo scopo di consentire di intervenire in maniera più efficace sulle imprese che **non rispetteranno le norme di prevenzione**.

Il cosiddetto "**Decreto Fiscale**" (D.l. n. 146/2021), convertito con modificazioni dalla Legge n. 215/2021, ha riformato in maniera sostanziale diversi articoli del D.lgs. n. 81/2008 che hanno subito un vero e proprio *restyling*, nell'ottica di rendere le attività di vigilanza e controllo maggiormente efficaci.

La nuova normativa, introduce in modo particolare il **provvedimento di sospensione dell'attività lavorativa** per coloro che non rispetteranno le norme di prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro o che **impiegano lavoratori in nero**.

Il decreto ha reso inoltre più severe le sanzioni in caso di violazioni al T.U. n. 81/2008, e potenziato il ruolo degli ispettori.

Ecco che, nell'attuale contesto, l'introduzione del MOG, ovvero il Modello di Organizzazione e Gestione aziendale, può essere una strategia estremamente efficace per la corretta gestione delle attività, scongiurando sanzioni e blocchi all'attività aziendale e creando

un circolo virtuoso ed un ambiente di lavoro sicuro e dignitoso.

In particolare, l'articolo 30 del D.lgs. n. 81/2008 ha riconosciuto il valore dei sistemi organizzativi e di gestione come strategici nell'opera di prevenzione all'interno delle aziende.

## COSA SI INTENDE PER MODELLO ORGANIZZATIVO DI GESTIONE (MOG)?

Si intende l'insieme delle soluzioni tecniche, comportamentali e strategiche che l'impresa adotta nelle diverse aree di *business* per svolgere le proprie attività produttive che siano in linea con gli obiettivi strategici che si è data. Nella realtà il "modello organizzativo" definisce la struttura "statica" dell'organizzazione aziendale, che ne comprende le idealizzazioni culturali, etiche e deontologiche, nonché le finalità strategiche, di prodotto e di *business*.

Ogni modello organizzativo ha al suo interno dei sotto-sistemi progettati per la definizione e il funzionamento di parti ben definite delle attività aziendali. Questi sotto-sistemi sono rispettivamente destinati a descrivere le attività connesse alla qualità, alla sicurezza del lavoro, all'ambiente, alla contabilità, alla gestione del personale etc. e, nel loro insieme coordinato, consentono di delineare e fotografare l'intero schema organizzativo e il ciclo produttivo dell'azienda.

## IL MOG SECONDO IL D.LGS. N.231/2001

Il D.lgs. n. 231/2001 ha introdotto nel nostro ordinamento un sistema di responsabilità in capo alle persone giuridiche per la commissione di reati inerenti a lesioni gravi e gravissime e a omicidio colposo per violazioni della normativa in materia di sicurezza del lavoro. ➤

## L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE:

### LA MINDFULNESS IN AMBIENTE DI LAVORO

La Legge stabilisce che possono esonerare dalle sanzioni:

- l'adozione di un modello organizzativo atto a prevenire i reati presupposto,
- la sua efficace applicazione,
- la costituzione di un organismo (detto organismo di vigilanza) preposto a vigilare sul suo funzionamento e sulla sua osservanza e a curarne l'aggiornamento e
- l'adozione di un idoneo sistema sanzionatorio nel caso di violazioni.

Il Legislatore, con l'onere in capo alle imprese di predisporre un modello di organizzazione e gestione, concentra la propria attenzione sulla politica aziendale: l'attenzione è volta maggiormente alla creazione di un sistema di esenzione, una sorta di "ancora di salvataggio" nel caso di commissione di reati di cui all'art. 25 *septies*, D.lgs. n. 231/2001, piuttosto che sul concetto di buona organizzazione, sicuramente preferibile ed auspicabile.



Pertanto, la società non risponde dei reati commessi dai propri dipendenti se prova:

- di aver adottato ed attuato efficacemente Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo 231 conformi ai requisiti del D. lgs. n. 231/2001;
- di aver affidato ad un organismo dotato di autonomi poteri d'iniziativa e controllo (ODV) la vigilanza e l'aggiornamento di

tale Modello 231;

- che il modello è stato eluso in modo fraudolento.

#### IL MOG SECONDO IL D.LGS. N.81/2008

Anche il D.lgs. n. 81/2008 disciplina l'adozione del modello di organizzazione e gestione: l'art. 30 infatti ne specifica i contenuti, al fine di garantire l'effettivo adempimento di tutti gli obblighi in tema di prevenzione. L'adozione dei modelli è pertanto condizione fondamentale per l'esonero dalla responsabilità, necessaria ma non sufficiente, in quanto è la stessa legge a richiedere la sua efficace attuazione.

Il primo requisito richiesto è il rispetto degli obblighi di legge di cui all'art. 30 del Testo Unico ed i relativi richiami normativi.

L'art. 30 prevede, ai commi 3 e 4, uno specifico sistema di sanzioni per il mancato rispetto delle misure ivi richiamate e un sistema di monitoraggio sul corretto adempimento delle misure e delle procedure individuate dal modello stesso. Esso, per essere valido, deve però essere adottato ed efficacemente attuato assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:

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

## L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE:

### LA MINDFULNESS IN AMBIENTE DI LAVORO

Il modello organizzativo e gestionale deve prevedere, inoltre, idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività sopraindicate ed una articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio. Lo stesso deve, altresì, prevedere un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello ed un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate. Un MOG efficacemente attuato migliora la gestione della salute e sicurezza sul lavoro aziendale in relazione alle necessità d'impresa ed esigenze gestionali ed organizzative.

#### LE DIFFERENZE

Il MOG, come previsto dall'art. 30, D.lgs. n. 81/2008 differisce da quello contemplato nel D.lgs. n. 231/2001, per vari profili sostanziali:

- per l'imposizione della forma scritta *ad substantiam* della documentazione relativa agli adempimenti previsti dal comma 1,
- per la presunzione di idoneità del modello adottato in conformità alle linee guida UNI-INAIL e al BS OHSAS 18001:2007 (sostituito dalla ISO 45001),
- nella indicazione dei modelli di organizzazione e delle procedure semplificate per le piccole e medie imprese, per il riconoscimento del ruolo della commissione permanente di cui all'art. 6 del medesimo decreto.

Occorre innanzitutto analizzare il raccordo tra la disciplina relativa ai modelli di organizzazione e gestione, contenuta nel D.lgs. n. 231/2001, e gli obblighi di organizzazione previsti dalla legislazione speciale in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

L'obiettivo di entrambi i decreti è il contenimento del rischio di infortuni sul lavoro o malattie professionali. Ne sono una dimostrazione le modalità di raggiungimento degli obiettivi, similari fra loro; difatti, ad una prima fase di valutazione di ogni potenziale

rischio per la salute e la sicurezza dei lavoratori segue un'attività di applicazione delle misure preventive idonee a ridurre il rischio attraverso protocolli organizzativi. Il rapporto tra i due modelli può considerarsi contemporaneamente di identità e di misura.

Di identità, poiché entrambi hanno la funzione di limitare il rischio di commissione di reato; di misura, in quanto l'uno si inserisce nell'altro, configurandosi come parte speciale, deputato alla tutela della salute e sicurezza del lavoro.

#### QUALI SONO I VANTAGGI?

Sono molti i **vantaggi** per le aziende che adottano tali modelli, che creano una partecipazione attiva di tutti gli attori della sicurezza aziendale. Ad esempio:

- la riduzione dei costi derivanti da incidenti, infortuni e malattie professionali, attraverso la minimizzazione dei rischi cui possono essere esposti i lavoratori ed i terzi eventualmente presenti;
- l'ottimizzazione delle risorse investite e all'agevolazione nella produzione della documentazione richiesta dalla normativa;
- il conseguimento di una maggiore efficacia nell'adeguamento a quella che è l'evoluzione normativa.

#### L'ORGANIZZAZIONE E LO STRESS LAVORO-CORRELATO

Oggigiorno il termine organizzazione è dibattuto fra tre particolari significati:

- assetto organizzativo e quindi componente o parte dell'azienda;
- specifica attività o funzione, rivolta a costruire, realizzare o modificare l'assetto organizzativo di un'azienda;
- riferimento teorico e concettuale, che orienta l'intervento sull'organizzazione e quindi la funzione o attività che consiste nell'organizzare.

Abbiamo visto come adottare buoni modelli di organizzazione aziendale aiuti non solo ad aumentare il valore del prodotto da offrire ai propri clienti ma anche il benessere organizzativo dell'azienda.

Per Benessere Organizzativo Aziendale pos- ➤



## L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE:

### LA MINDFULNESS IN AMBIENTE DI LAVORO

siamo intendere “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere **fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno**”.

Sono molteplici i fattori che influiscono sul benessere organizzativo di un’azienda: ad esempio il clima aziendale, i bisogni dei dipendenti, le motivazioni e gli interessi, gli obiettivi, i rapporti con i colleghi e datore di lavoro, i carichi di lavoro scarsi o eccessivi, il coinvolgimento, la fiducia e lo **stress**.

Proprio questo ultimo fattore ci fa evidenziare quanto i rischi di natura psico-sociale siano molto importanti, direi a mio parere fondamentali, per il benessere organizzativo di un’azienda.

Lo **stress** legato all’attività lavorativa può diventare un problema per l’azienda, in quanto può creare complicazioni a livello organizzativo, di prestazioni individuali e anche a livello economico.

#### LA MINDFULNESS IN AZIENDA

La *Mindfulness* è una disciplina molto antica che negli ultimi vent’anni è entrata a far parte anche della cultura occidentale. Portare la *Mindfulness* in azienda significa puntare al proprio benessere e a quello dei dipendenti. Un modo concreto, per essere più centrati e consapevoli, e ottenere un incremento naturale della produttività. Vorrebbe dire ridurre

lo stress e migliorare il benessere sul posto di lavoro, con conseguente aumento della motivazione, dell’impegno e della produttività dei singoli dipendenti.

La *Mindfulness* è ormai praticata sia nelle multinazionali che nelle piccole imprese. Offrire a sé stessi, e ai propri collaboratori, la possibilità di meditare sul lavoro, consente di intraprendere

percorsi di consapevolezza, per affinare uno strumento potente di benessere e produttività. La pratica della *Mindfulness*, infatti, favorisce la possibilità di essere in relazione con sé stessi e sviluppare consapevolezza su come il proprio mondo interno sia in rapporto con il mondo in cui siamo immersi, momento dopo momento. Attraverso la *Mindfulness*, dunque, si sviluppa la capacità di portare attenzione al momento presente, la consapevolezza e l’accettazione.

Dalle indagini condotte sui benefici ottenuti in seguito alla pratica della *Mindfulness* in azienda, è scaturito che coloro che si dedicano alle pratiche di consapevolezza basate su questa disciplina, hanno un tono dell’umore più alto, sono calmi e sereni e riescono a gestire al meglio le tensioni dovute al lavoro.

Lo sviluppo di questa disciplina è fatto coincidere con il lavoro del medico Jon Kabat-Zinn, fautore della tecnica *Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)*, e la *Mindfulness-Based Cognitive Therapy (MBCT)*, terapia di stampo di cognitivo – comportamentale, in grado di apportare miglioramenti sia in popolazioni cliniche che non. Inizialmente concepita per apporre beneficio congiuntamente su corpo e mente, questa tecnica ha in seguito conosciuto un notevole sviluppo nel campo lavorativo, portando diverse aziende leader nei propri settori, tra le quali Google, Apple, ➤



PERCHÈ LA MINDFULNESS?

- 1 | INCREMENTO DEL BENESSERE EMOTIVO, SVILUPPO DELLA MEMORIA, AUMENTO DELLA CREATIVITÀ E DEL BENESSERE FISICO
- 2 | MAGGIORE PRODUTTIVITÀ, MAGGIORE DECISION MAKING, FOCUS E ATTENZIONE, INTELLIGENZA EMOTIVA
- 3 | DIMINUZIONE DI TURNOVER
- 4 | RIDUZIONE NELL'ASSENTEISMO

## L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE:

### LA MINDFULNESS IN AMBIENTE DI LAVORO

Nike, Yahoo!, Deutsche Bank, ad altre ancora, ad investire risorse in questa pratica, nella speranza di coniugare riduzione dello *stress* nei propri addetti, e benefici operativi.

È innegabile che la situazione attuale nei luoghi di lavoro sia molto stressante. I dipendenti si ritrovano spesso a dover gestire più impegni allo stesso tempo e il peso delle responsabilità deve essere gestito con efficacia.

Il tanto osannato *multitasking*, produce in realtà un elevato dispendio di energie. La mente dell'essere umano può concentrarsi al 100% solo su una cosa alla volta: ciò significa che se ne stai facendo due insieme non puoi dare il massimo. Il *multitasking* finisce per spezzettare la concentrazione e influire negativamente sulla serenità della persona. Portare un livello di *stress* allo zero non è sicuramente possibile, ma si può provare a ridurlo: a questo serve la *Mindfulness*.

Gli studi scientifici hanno dimostrato come la **pratica costante di meditazione *mindfulness*** cambi il modo in cui il cervello elabora le informazioni e gestisce lo *stress*.

Alcune aziende infatti per i *manager*, il personale, ma anche per la clientela, hanno allestito all'interno dei loro uffici specifici spazi per coltivare il benessere in ambiente lavorativo o particolari momenti formativi strutturati e continuativi capaci di offrire le condizioni necessarie per favorire lo sviluppo e il potenziamento della concentrazione, incrementare le prestazioni, gestire lo *stress* e determinare le migliori condizioni lavorative.

Molte organizzazioni stanno acquisendo consapevolezza dell'importanza della pausa, nel vorticoso ritmo tipico della vita aziendale. Senza la capacità di schiacciare ogni tanto il tasto pausa, si perde di vista la propria individualità, il corpo, l'energia e le emozioni e il senso di ciò che si sta facendo. Di conseguenza non si è più in condizione di prendersi cura di queste cose importantissime, che influenzano sia la vita lavorativa che la vita privata.

Esistono ad esempio programmi formativi sulla *Mindfulness* attivati nel contesto lavorativo con cadenza quotidiana o settimanale oppure corsi o ritiri formativi intensivi residenziali della durata di 3-7 giorni finalizzati a rafforzare non solo le abilità lavorative ma anche empatia, comprensione e spirito di collaborazione tra i colleghi.

#### IN CONCLUSIONE

Possiamo pertanto concludere con una riflessione legata a tre concetti: l'obbligo normativo, l'opportunità legata a questo obbligo e l'approccio innovativo nella gestione di obbligo e opportunità.

Cambiare la chiave di lettura ci aiuta ad analizzare e gestire in maniera attiva e propositiva gli adempimenti a cui siamo soggetti e sottoposti quotidianamente; senza più considerarli soltanto tali ma gestendoli come una vera e propria risorsa di investimento, innovazione e benessere.

*“Una mente che si apre a una nuova idea non torna mai alla dimensione precedente”.*

*Albert Einstein*