

Tavola rotonda: CRS e sicurezza sul lavoro

Sicurezza sul lavoro e impresa

MARCO VITALE*

La strage dell'acciaieria ThyssenKrupp di Torino è di quelle che colpiscono profondamente. Vedere questi giovani uomini (il più maturo aveva 43 anni), onesti e bravi lavoratori, con tanti figli piccoli, morire così sul lavoro, mentre altri tre colleghi, al momento in cui scrivo, sono ancora in pericolo di vita, vedere queste giovani e belle famiglie sconvolte, è cosa che stringe il cuore.

Le reazioni, oltre alla partecipazione al dolore, sono state per lo più, tipicamente italiane: demagogiche, roboanti, fundamentalmente inutili. Minuto di silenzio alla Scala (dove verosimilmente qualche erede o dirigente dei Thyssen doveva esserci); invocazione al governo perché faccia qualcosa anche se non si capisce bene cosa (sono quelli che Nitti chiamava qualchecosisti); invocazioni di maggiori controlli da parte degli enti preposti e di nuove leggi su un sistema normativo già sviluppatissimo; scioperi o cose simili da parte del sindacato.

Tra i giornali che leggo solo Luciano Gallino ha impostato una riflessione seria (*La Repubblica*, 7 dicembre 2007) alla quale vorrei collegarmi. Gallino ricorda che lavorare in acciaieria è sempre pericoloso e costa una immensa fatica. Ma questo non deve valere come alibi, bensì solo per enfatizzare che, proprio per questo, la responsabilità dell'impresa, dei dirigenti e degli amministratori è ancora più alta: "ogni minimo guasto può costare una mutilazione o la vita". Ciò resta vero anche se le nuove tecnologie e la più avanzata organizzazione del lavoro hanno trasformato profondamente, in meglio, anche il lavoro in acciaieria e in fonderia. Un'altra cosa da dire è che, da alcuni anni, le acciaierie godono di profitti altissimi, spesso strepitosi e le loro prospettive restano straordinariamente buone. Il che rende ancora più colpevole chi non investe in modo più che adeguato in sicurezza e manutenzione preventiva.

* Economista d'impresa. Questo articolo è stato pubblicato originariamente su *Il Sole 24 Ore*, 11 Dicembre 2007.

Non siamo certamente in grado di giudicare le cause precise della tragica strage di Torino e quindi non possiamo e non vogliamo lanciare accuse a vanvera ma sviluppare una riflessione di carattere generale. Da quello che si riesce a capire dovremmo essere di fronte ad uno di quegli impianti dove la sicurezza e gli investimenti per la sicurezza non occupavano il luogo che loro compete: cioè un ruolo centrale. E ciò è una cosa ancora troppo diffusa. Scrive Gallino:

Quello che si intravede nello sfondo di questo incidente è una cultura di impresa che nella sua lista di priorità colloca la produzione, il fatturato, i bilanci, la competitività molto in alto, mentre ripone molto in basso il destino delle persone le quali alla produzione, al fatturato e al bilancio aziendale materialmente provvedono.... Ma a questo punto sarà pur lecito chiedersi che cosa ci stanno a fare i manager pagati milioni di euro l'anno, le legioni di laureati in economia aziendale che sanno tutto su come si genera un corposo flusso di cassa, le falangi di tecnici che inventano prodotti e apparati produttivi aggiornati quasi di giorno in giorno, gli autori di infiniti saggi scientifici che spiegano come ottimizzare la redditività del capitale, i soliti inviti ad affrontare la sfida della competitività. Che cosa ci stanno a fare tutti costoro, voglio dire, se alla fin dei conti non riescono a elaborare e a mettere in pratica una cultura di impresa che sappia combinare buoni fatturati e solidi bilanci con una organizzazione del lavoro e della produzione che non rechi con sé ogni giorno, quale fosse un fenomeno di natura, una scia smisurata di lutti e sofferenze.

Questo è il punto e la domanda centrale. Se prescindiamo dalle piccolissime imprese edili dove la sicurezza non esiste per definizione, nelle aziende strutturate, come la Thyssen, il nemico non è l'avidio padrone (che non si sa chi e dove sia) che gioca la sicurezza contro i profitti, ma la mancanza di una cultura manageriale adeguata che metta al giusto posto questa problematica con le dovute responsabilità. E da dove dovrebbe venire questa consapevolezza se non la insegniamo? Alzi la mano chi ha sentito una lezione universitaria o in una qualsiasi scuola di management dove si dica che la sicurezza sul lavoro dei collaboratori è parte integrante di ogni buona direzione e di ogni corretta strategia; è l'altra faccia di una corretta politica della qualità, e che non esiste buon management senza attenzione alla motivazione e coinvolgimento dei collaboratori e quindi anche ed in primo luogo alla loro sicurezza. Esistono solo, per lo più mediocri, scuole tecnico-professionali dove di sicurezza si parla in termini applicativi delle norme.

Io, come tutti, sono in questo campo un autodidatta. Nessuno mi ha mai insegnato nulla. E nessuno mi ha mai detto che un buon amministratore ha la responsabilità di premere perché i manager si facciano carico di queste esigenze e di verificarne l'esito. Però ho imparato da solo. Ed ogni volta che ho potuto esercitare qualche influenza come amministratore di imprese, ho chiesto che la sicurezza e le statistiche degli infortuni venissero esaminate dal consiglio di amministrazione con la stessa frequenza e attenzione con cui si esaminano i conti economici. Ed ho preteso che ci sia sempre un vero responsabile della sicurezza, come vertice di un sistema articolato di responsabilità diffusa, che venga periodicamente a riferire in consiglio come vanno le cose, facendo confronti con il passato e con imprese comparabili e sviluppando programmi e progetti per migliorare continuamente la situazione e che sia, come tutti, giudicato dai risultati, cioè dall'andamento degli indici degli infortuni.

Le mie esperienze sono state soprattutto nell'attività portuale e meccanica e i risultati sono stati straordinari. Nel giro di due anni di attenzione, di buon management, di, in genere, modesti investimenti appropriati, di formazione specifica per i collaboratori, il tasso di infortuni, pur partendo da un livello già decente, si è sempre dimezzato o più che dimezzato. Ed i profitti sono, caso mai, aumentati. È di questo che gli amministratori sono responsabili. Del funzionamento pratico degli impianti sono responsabili, invece, i manager preposti. Quindi al primo posto nella scala delle responsabilità vi sono senza dubbio le imprese, o meglio i loro dirigenti e amministratori, come è dimostrato dalle tante imprese che, avendo adottato queste buone pratiche, hanno portato il tasso di infortuni a livelli modesti, tanto che, in alcuni casi, possiamo lanciare l'obiettivo di zero infortuni. Ma dove ciò non avviene, non è perché sull'impresa incombe un "paperon dei paperoni", avido e crudele che vuole spremere sangue dagli operai, bensì solo perché ci sono amministratori e dirigenti che non fanno bene il loro mestiere; che sono ignoranti e neghittosi. Osservare le leggi è, ovviamente necessario e utile e ben vengano maggiori e soprattutto migliori controlli. Ma l'osservanza della legge non basta. La sicurezza non si ottiene con una semplice burocratica osservanza della legge ("compliance"), ma facendosi carico della sicurezza come obiettivo primario aziendale a prescindere dalle leggi; sviluppando una cultura diffusa della sicurezza in tutto il corpo aziendale; legando sicurezza e qualità; sicurezza e partecipazione. È la qualità ed il senso di responsabilità del management e degli amministratori che bisogna sviluppare. Ma dopo le imprese, o meglio dopo i loro dirigenti e amministratori, al secondo posto, nella scala delle responsabilità, viene il sindacato. Sarò stato certamente sfortunato ma, in quarant'anni di attività nelle imprese, non mi è mai capitato che il sindacato prendesse la leadership nel pretendere in via preventiva programmi appropriati di sicurezza. L'ho sempre visto giocare di rimessa, a incidente avvenuto. Ed invece il sindacato su questi temi deve vigilare, progettare e premere per dare la sveglia ad amministratori e manager inerti e neghittosi, per pretendere non solo l'osservanza delle leggi, cosa che tende a diventare un adempimento burocratico, ma che il tema della sicurezza rientri tra gli obiettivi dichiarati prioritari dall'impresa, insieme alla qualità. Ma il sindacato è ormai un partito, più interessato a funzionare come canale di selezione della classe politica che alla buona salute dei lavoratori. Per questo su questi temi è difficile incrociarlo.

Al terzo posto, nella scala delle responsabilità, ci potranno essere i controlli insufficienti. Ed al quarto, forse, il legislatore con una legislazione che magari deve anche essere rafforzata e migliorata. Ma la battaglia si vince e si perde sui primi due fronti: maggiore senso di responsabilità di amministratori e manager per sviluppare nell'azienda una cultura della sicurezza e maggiore e più tempestiva attenzione da parte del sindacato. Qualche anno fa mi capitò di assistere alla premiazione di un'impresa che aveva dedicato una particolare attenzione al tema ed aveva raggiunto degli ottimi risultati pubblicandoli nel lussuoso "bilancio sociale". Invitato a commentare pubblicamente l'evento, in occasione del premio, dissi che mi complimentavo per quell'impresa ma che non era un evento da premiare, come se fosse una cosa speciale; che l'attenzione alla sicurezza rientra nei doveri normali di un'impresa ben

condotta e ciò anche e soprattutto nell'interesse dell'impresa stessa; che le statistiche degli infortuni non dovevano andare in quella "roba" in carta patinata, quasi sempre piena di fumo che chiamano "bilancio sociale" ma dovevano andare, come informazione corrente e fondamentale, nella normale relazione di bilancio. Ma mi guardarono male. E poiché la rivoluzione culturale che auspico e che, in ambienti ristretti, sono riuscito a realizzare è, comunque, cosa lunga, mentre i sette orfani della strage di Torino sono di oggi, auguriamoci almeno che la ThyssenKrupp onori questi caduti sul lavoro, assicurando alle loro giovani famiglie un risarcimento adeguato, come gesto aziendale al di là di collette generali, determinato con una mentalità un po' meno miserabile di quella che, stando alle cronache, ha mostrato nella manutenzione e conduzione dell'impianto assassino.

Troppe ipocrisie sulle morti bianche

TITO BOERI*

Mentre la giustizia sulla tragedia ThyssenKrupp farà il suo corso, compito degli organi di stampa dovrebbe essere quello di tenere alta l'attenzione sul problema delle morti legate al lavoro, al di là del singolo episodio. Solo così, a mente fredda, si potranno individuare misure di prevenzione, potremo trarre lezioni utili da queste tragedie, non lasciare che siano morti invano.

Guardiamole allora le statistiche internazionali, prodotte da Eurostat, Ilo e dall'Inail. Ci dicono che in Italia ci sono ogni anno sei incidenti mortali ogni 100 mila lavoratori, sei volte l'incidenza di questi incidenti nel Regno Unito, quattro volte in Svezia, due volte in Germania, circa un terzo in più della media dell'Europa a 15. È un ritardo che si trascina da anni. Le morti bianche diminuiscono ovunque anche perché diminuisce la quota di lavoratori in agricoltura, edilizia e trasporti, i tre settori in cui si concentra il più alto numero di infortuni, e l'automatizzazione progressivamente assorbe molte operazioni manuali ad alto rischio di infortunio. Ma per chiudere il divario che ci separa da altri Paesi con reddito pro capite comparabile al nostro, da noi gli incidenti dovrebbero diminuire più che altrove e questo non avviene. Guardando alla natura degli infortuni, ci si rende conto che la ragione per cui in Italia si registra un più alto numero di incidenti mortali sul lavoro è tutta negli incidenti stradali, quelli che avvengono nel tragitto tra casa e lavoro oppure in trasporti svolti durante l'attività lavorativa. Circa la metà degli infortuni mortali sul lavoro in Italia sono riconducibili a incidenti stradali, in altri Paesi questa percentuale è attorno al 25-30 per cento.

Certo, una parte non piccola degli incidenti sul posto di lavoro in Italia vengono fatti passare come incidenti automobilistici. In molti cantieri irregolari, ad esempio, le vittime di incidenti mortali vengono portate ai bordi di una strada, fingendo che siano state investite da una macchina, per mascherare l'utilizzo illegale di manodopera, spesso immigrata.

Sembrirebbe perciò che le ragioni principali per cui il lavoro è così rischioso siano di due tipi: da una parte, l'alta incidenza del settore sommerso e, dall'altra, la pericolosità delle nostre strade. Di quest'ultimo aspetto stranamente non si discute. Eppure il rischio di incidenti nel percorso tra casa e lavoro è evidentemente molto più alto che sul posto di lavoro. Perché rimaniamo ogni giorno più a lungo sul posto di lavoro che nel percorso fra casa e lavoro.

Veniamo allora ai rimedi. Le leggi ci sono già: la legislazione italiana è stata alli-

* Università Bocconi, Milano. Questo articolo è stato pubblicato originariamente su *La Stampa*, 17 dicembre 2007.

neata nel corso degli Anni 90 agli standard comunitari, considerati i migliori su scala mondiale. Ma il problema è che non viene applicata. Perché lo sia ci vorrebbe una presenza capillare su tutto il territorio degli ispettori del lavoro - i cui controlli servono soprattutto per ridurre l'incidenza del lavoro sommerso - e degli ispettori anti-infortunistica delle Asl. Ma entrambi i servizi di ispezione sono sottodimensionati. Grazie ai miracoli della contrattazione nel pubblico impiego, gli ispettori del lavoro sono stati quasi tutti promossi negli ultimi anni (quasi il 50 per cento ha oggi l'inquadramento più alto contro il 10 per cento nel 2000), il che riduce ulteriormente il numero di quelli che operano i controlli sul territorio.

Finalmente in questi giorni ci si è resi conto dell'importanza di aumentare il corpo degli ispettori e si sono miracolosamente trovate risorse per farlo: il tesoretto dell'Inail, i surplus accumulati dall'ente negli ultimi anni, che ammonterebbero ad una cifra ragguardevole, attorno ai 12 miliardi. "Sono soldi di lavoratori e imprese, ridateceli!", ha tuonato il segretario della Cisl, Bonanni, apparentemente ignaro sin qui dei bilanci dell'Inail. Peccato che ogni anno circa un terzo della spesa pensionistica di tipo non assistenziale non sia coperta dai contributi di lavoratori e datori di lavoro, ma dalla fiscalità generale. Se si vuole il "tesoretto" dell'Inail bisognerebbe per prima cosa restituire il "tesoretto" che gli italiani (perché poi sono sempre loro a pagare) hanno versato in tutti questi anni per coprire i buchi dell'Inps.

Invece d'invocare inesistenti tesoretti, il sindacato farebbe bene a utilizzare i contratti dei pubblici dipendenti per potenziare i servizi degli ispettorati. Ritiene, il sindacato, che la lotta alle morti bianche sia una priorità? È perciò d'accordo sul fatto che è molto più produttivo il lavoro di un ispettore che obbliga le imprese a mettersi in regola in quanto a sicurezza sul posto di lavoro che quello di molti altri dipendenti pubblici, che duplicano funzioni svolte da altre amministrazioni o dal settore privato? Se sì, i conclamati premi di risultato nel pubblico impiego dovrebbero essere utilizzati prioritariamente per incoraggiare la mobilità di dipendenti pubblici verso i servizi di ispezione e per fornire loro adeguata formazione. Sarebbe una svolta importante: dieci anni fa, quando venne abolito il monopolio statale dei servizi di collocamento, il sindacato si oppose a che almeno due terzi, se non tre quarti, dei "collocatori" venissero prontamente trasferiti agli ispettorati delle rispettive città.

Ma l'ipocrisia regna anche tra i datori di lavoro. Oggi molte imprese si autoproclamano "socialmente responsabili" e organizzano costosi convegni sulla cosiddetta Csr, la Corporate Social Responsibility. Ma come può un'impresa essere socialmente responsabile se non si occupa seriamente della sicurezza dei propri dipendenti sul posto di lavoro e nel tragitto fra casa e lavoro? Più che conferire (o darsi) bollini di responsabilità sociale bisognerebbe cominciare a sanzionare (ad esempio con l'espulsione da Confindustria, come nel caso di chi paga il pizzo alla mafia) chi non è in regola con gli standard di sicurezza o ricorre a subfornitori che palesemente violano questi standard. E poi le imprese medio-grandi dovrebbero cercare di incentivare forme di trasporto collettivo (che riducono la congestione, quindi il rischio di incidenti), sponsorizzando al contempo la costruzione di piste ciclabili nei centri in cui si trovano i loro impianti.

La tragedia della Thyssen e la CSR

ALBERTO MARTINELLI*

La tragedia della Thyssen di Torino è stato il più grave incidente sul lavoro da decenni in Italia. Si è purtroppo ripetuta con i morti di Marghera. Questi drammi suscitano giustamente forte emozione e sincero dolore, ma producono in genere analisi insufficienti. È bene quindi non dimenticarsene, approfondire e ampliare il dibattito, con considerazioni che contribuiscano a far sì che tali drammi non si ripetano.

La considerazione più evidente è che non si fa abbastanza per garantire la sicurezza sul lavoro; troppo scarsi i controlli, insufficienti gli investimenti in tecnologie di sicurezza e in formazione dei lavoratori da parte delle imprese, troppo logoranti certe forme di organizzazione del lavoro, eccessiva la fiducia di chi si ritiene ormai esperto.

Ma vi sono altre considerazioni da fare, meno direttamente connesse al dramma, ma non certo ininfluenti, per confutare certi luoghi comuni sull'impresa industriale e il lavoro operaio diffusisi in anni recenti nei media e nella letteratura specialistica sul lavoro.

La prima considerazione è che la produzione industriale e il lavoro operaio all'interno di essa conservano un ruolo di grande rilevanza anche nell'economia delle società post-industriali. Con buona pace di coloro che pensano che un paese possa prosperare solo con le cosiddette attività immateriali e che nell'economia globalizzata le imprese italiane debbano delocalizzare ogni attività manifatturiera in paesi meno sviluppati con minori costi salariali per concentrarsi solo su progettazione e marketing, distribuzione e finanza, ritengo che sia invece auspicabile che la struttura economica di un paese come l'Italia conservi un rapporto equilibrato tra industria e terziario, attività materiali e immateriali. Postindustriale non significa infatti totale rinuncia all'industria, ma sviluppo di questa nella società della conoscenza e nel mercato globale.

La seconda considerazione, collegata alla prima, è che il lavoro merita più attenzione e più rispetto. Il lavoro, ben preparato nella scuola, ben svolto in ambienti stimolanti e sicuri e pienamente valorizzato dal mercato e dalla legge, continua a essere un requisito fondamentale non solo per il benessere e la sicurezza di una comunità ma per conferire significato alla attività umana e ai rapporti sociali. Non solo, come è scritto nella Costituzione italiana, contribuisce "al progresso materiale e spirituale della società", ma consente ai membri di una comunità di esprimere creatività, difen-

* Università degli Studi di Milano. Questo articolo è stato pubblicato originariamente su *Corriere della Sera*, Supplemento Economia, 21 gennaio 2008.

dere la propria autonomia, riconoscersi e interagire con pari dignità. Troppe sono le situazioni in cui tutto ciò non si verifica affatto anche nell'Italia del XXI secolo, e molte riguardano il lavoro operaio. Dopo una breve stagione in cui sono stati enfaticamente elevati a modello sociale, gli operai sono quasi scomparsi dalla scena pubblica, e hanno spesso livelli salariali inadeguati. Il problema non riguarda solo gli operai, ma anche molti altri, in primo luogo i giovani ricercatori che nella tanto citata 'società della conoscenza percepiscono retribuzioni mortificanti. È necessario sviluppare una cultura del lavoro, che è insieme cultura dell'innovazione e della produttività e cultura della tutela e della valorizzazione del capitale umano.

La terza considerazione è che questa cultura del lavoro e del capitale umano non può crescere e radicarsi in un contesto di eccessiva finanziarizzazione dell'attività economica, in cui le strategie manageriali sono ossessivamente rivolte al valore azionario a breve termine: può invece svilupparsi in quelle realtà in cui l'imprenditore ha una concezione *multistakeholder* della propria impresa, in cui tiene conto non solo dei legittimi interessi degli azionisti (gli *shareholder*), ma anche di quelli altrettanto legittimi degli altri *stakeholder*: i collaboratori, i consumatori, i fornitori, le comunità nazionali e locali e anche le future generazioni (mediante strategie di sviluppo sostenibile attente all'ambiente, alla salute, alla sicurezza). Alcuni critici affermano che tali strategie socialmente responsabili non sono possibili per un'impresa che deve essere competitiva. E tuttavia ci sono migliaia di casi di imprese di successo socialmente responsabili che confutano tale tesi e che mostrano che le strategie basate sullo sfruttamento del lavoro sono miopi e producono risultati effimeri. Le attività che hanno successo sono per contro quelle che si basano sulla innovazione e sull'apprendimento costante, che consentono alle aziende di costruire capacità e competenze specifiche, sviluppando relazioni durature di collaborazione con dipendenti, fornitori e consumatori e rafforzando in tal modo la propria reputazione e il proprio marchio.

Da alcuni anni cresce costantemente il numero delle imprese che dichiarano la propria volontà di essere socialmente responsabili. La *corporate social responsibility* è divenuta una componente strategica di molte imprese, oltre che una priorità nell'agenda dei governi e delle organizzazioni internazionali. Si moltiplicano gli standard e i requisiti che un'impresa deve rispettare per essere certificata come responsabile. Un numero crescente di imprese si è dotata di codici etici e pubblica bilanci sociali e di sostenibilità al fine di documentare la propria responsabilità sociale. Ebbene, le imprese che prendono sul serio la propria responsabilità sociale devono considerare come impegno prioritario gli investimenti in capitale umano e in particolare nel miglioramento costante della sicurezza del lavoro.