

GESTIONE DELLA SICUREZZA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO
NELLE IMPRESE DI MINORI DIMENSIONI

Vittorio Biondi

Iefe, Università Bocconi

1.INTRODUZIONE

Il presente lavoro trae spunto dai risultati della seconda fase della ricerca «La gestione della sicurezza nelle imprese industriali: modelli organizzativi, strumenti gestionali, fabbisogni formativi». Nel corso della prima fase della stessa ricerca sono state analizzate dal punto di vista dell'organizzazione e della gestione della sicurezza nei luoghi di lavoro dieci imprese industriali di grandi dimensioni.¹

L'obiettivo primario della seconda fase della ricerca è stato quello di verificare se e in che modo le soluzioni organizzative sviluppate dalle imprese analizzate nella prima fase della ricerca fossero utilizzabili come riferimento dalle realtà aziendali di minori dimensioni, quali fossero gli strumenti necessari a queste ultime per adeguare le proprie attività alle esigenze di una gestione sistemica della sicurezza e, in ultimo, come si potesse procedere all'individuazione e alla soddisfazione dei fabbisogni formativi emergenti. L'impostazione metodologica delle attività di ricerca e d'intervento sul campo si sono pertanto concentrate sulla dimensione organizzativa della sicurezza, intesa come quella dimensione che “concerne [...] l'influsso interdependente delle condizioni tecniche, sociali, psicologiche, giuridiche, economiche, ecc. che qualificano il contesto di lavoro e che determinano il grado di pericolosità del comportamento collettivo degli attori” (Golzio, 1984, p. 141).

L'indagine ha riguardato un gruppo d'impresе collocate in cinque diverse regioni italiane settentrionali (Emilia Romagna, Liguria, Lombardia, Piemonte e Veneto), dove si sono sviluppate significative esperienze di gestione degli aspetti connessi alla sicurezza e alla salute dei lavoratori e dove sono presenti aziende di piccole e medie dimensioni che, pur non disponendo di ingenti risorse e di competenze tecniche

adeguate, hanno dimostrato disponibilità ad innovare le proprie strutture organizzative e il proprio approccio gestionale per quanto riguarda la gestione della sicurezza. La sperimentazione di alcuni strumenti di gestione della prevenzione nella realtà delle imprese di minori dimensioni (tradizionalmente più arretrate in questo campo, sia per ragioni culturali sia per carenza di risorse finanziarie, tecniche e umane) è stata finalizzata al tentativo di trarre ulteriori elementi per una più ampia generalizzazione e una più compiuta strutturazione metodologica.

Nell'impostazione delle diverse fasi di attività, sono state tenute in debita considerazione le peculiarità della situazione italiana rispetto a quella di altri Paesi europei, soprattutto di cultura anglosassone, rispetto ai quali la legislazione di stampo comunitario (e, quindi, anche il D. Lgs. 626/94) è particolarmente debitrice, nei termini utilizzati da Garzì (1993, p. 33) quando fa riferimento “[...] al ritardo con cui si è affermato lo sviluppo industriale in Italia, alla sua concentrazione in ristrette aree geografiche del Paese, alla scarsa efficacia del quadro legislativo in materia di salute nei luoghi di lavoro, alla pluralità degli attori sul piano istituzionale e culturale che caratterizza la realtà italiana, ed al tipo di relazioni industriali che hanno influenzato razionalità e modelli d'azione”.

2. LA METODOLOGIA ADOTTATA

La metodologia adottata in questa fase della ricerca è stata impostata a partire dalla consapevolezza (e dalla valorizzazione) delle differenze esistenti tra le imprese coinvolte dal punto di vista del contesto locale in cui sono inserite, della cultura

aziendale prevalente, delle tipologie di processo e prodotto, dei modelli organizzativi adottati, dei rapporti che intrattengono con gli attori esterni - istituzionali e non - rilevanti dal punto di vista della gestione della sicurezza.

In questo senso vanno interpretate sia la scelta di adottare nella prima fase - di carattere diagnostico - un insieme condiviso di chiavi di lettura non riconducibili a un unico modello interpretativo, sia il costante sforzo esercitato nel corso della successiva fase di impostazione e conduzione di alcuni interventi volti all'attivazione di processi di apprendimento organizzativo all'interno delle imprese stesse. Da questo punto di vista, si è condiviso l'orientamento secondo cui "per favorire i processi di apprendimento della sicurezza è importante orientarsi verso forme non tradizionali di formazione e sviluppo organizzativo, basate soprattutto sull'adozione di approcci partecipativi che intervengano in modo attivo sulle modalità di perpetuazione del sapere in azione relativo alla produzione della sicurezza" (Gherardi, Nicolini, Odella, 1997, p. 17).

Quest'approccio metodologico fortemente improntato alla sperimentazione ha indotto i ricercatori impegnati con le diverse imprese a un continuo e serrato confronto sugli orientamenti e le decisioni da assumere relativamente alle direttrici e alle modalità di intervento e ha permesso di adattare l'intervento stesso alle caratteristiche di ciascuna realtà e agli interlocutori aziendali di volta in volta attivati.

In considerazione di quanto detto, si può pertanto affermare che questa fase della ricerca richiama le caratteristiche di una ricerca-intervento, in quanto è partita da una diagnosi della situazione condivisa dai diversi attori interni all'organizzazione e, attraverso la creazione di un gruppo di lavoro con il coinvolgimento diretto degli attori rilevanti, ha cercato di individuare le direttrici di un cambiamento organizzativo e di gestire il

relativo intervento con modalità fortemente orientate alla valorizzazione della partecipazione e all'allargamento del consenso (Salvemini, 1996, pp. 180-2).

I primi incontri con il personale aziendale sono stati dedicati a un'analisi delle caratteristiche in termini di origini ed evoluzione dell'impresa, caratterizzazione delle diverse fasi del ciclo produttivo e dei principali prodotti, struttura organizzativa, stile di conduzione, modalità di interazione tra le diverse funzioni aziendali, risorse dedicate alla gestione della sicurezza, principali tipologie di rischio individuate nell'ambito delle proprie attività, andamento storico degli infortuni nell'ultimo quinquennio. Inoltre, particolare attenzione è stata posta nell'evidenziare le modalità attraverso le quali si è sviluppata - prevalentemente a livello locale - l'interazione con attori istituzionali, sociali ed economici tale da influenzare l'evoluzione della gestione della sicurezza all'interno delle imprese.

Con il procedere dell'analisi, l'intervento sul campo si è venuto articolando, a seconda delle caratteristiche di ciascun'impresa, nel supporto alla realizzazione di uno o più dei seguenti interventi:

- Analisi degli infortuni occorsi nell'ultimo quinquennio, sulla base della consultazione del registro degli infortuni e delle testimonianze dirette dei dipendenti
- verifica ed eventuale aggiornamento della valutazione dei rischi realizzata dall'impresa a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 626/94
- analisi degli interventi realizzati dalle imprese sulla base dei risultati emersi nel corso della suddetta valutazione
- riorganizzazione dell'apparato documentale dell'impresa relativo alla gestione della

sicurezza (moduli di segnalazione, procedure di lavoro, istruzioni operative)

- redazione e implementazione sperimentale di procedure atte a regolare alcune attività identificate come particolarmente rischiose
- conduzione di attività di sensibilizzazione del personale dei reparti in cui si sono concentrati i principali interventi
- progettazione, impostazione e conduzione di interventi volti a soddisfare fabbisogni formativi emersi in ambiti particolarmente critici
- realizzazione di un seminario conclusivo con la partecipazione di rappresentanti di altri attori locali (enti di controllo, associazioni di categoria, agenzie di sviluppo locale)

L'intervento sul campo si è differenziato in ciascuna realtà a seconda delle specifiche esigenze manifestate dalle imprese e delle caratteristiche del contesto in cui esse operano; la sequenza logico - temporale delle attività è riassunta in fig. 1.

3. LE IMPRESE SELEZIONATE

Nella seconda fase della ricerca (iniziata nella primavera del 1998 e conclusasi nel febbraio del 1999) sono state selezionate, analizzate e fatte oggetto di un intervento sperimentale cinque imprese scelte sulla base dei seguenti criteri: piccole dimensioni (inferiori ai duecentocinquanta dipendenti), appartenenza a un sistema produttivo locale (in alcuni casi, a un vero e proprio distretto industriale), collocazione geografica diversificata, esistenza di buoni e consolidati rapporti con gli altri attori locali (aziende

sanitarie, enti locali, associazioni imprenditoriali, sindacati).²

Le imprese sono tutte collocate nella parte settentrionale del Paese, in regioni ad alto tasso di industrializzazione, sono comprese nella definizione comunitaria di piccola e media impresa³ ed evidenziano un rapporto fatturato/dipendenti abbastanza omogeneo, in considerazione dei diversi settori coinvolti (vedi tab. 1).

Dal punto di vista dei profili di rischio, le imprese appartengono a settori industriali abbastanza diversificati tra loro: gli indici di frequenza e di gravità per settore relativi agli ultimi due anni vedono i cinque settori coinvolti in posizioni diverse rispetto alla media dei diversi comparti industriali (Del Bosco, 1998, pp. 350-1).

Va sottolineato che quasi tutte le imprese sono accomunate da un fenomeno di significativa crescita del fatturato e del numero di dipendenti nell'ultimo quinquennio, quasi sempre accompagnata da una forte espansione della quota relativa alle esportazioni in rapporto al fatturato totale. Questa rapida crescita ha sortito effetti significativi nell'emersione di un'esigenza di maggiore programmazione e sistematicità nella gestione complessiva dell'impresa, e non solo per quanto concerne le tematiche relative alla sicurezza.

4. CONSIDERAZIONI GENERALI

I criteri adottati nella selezione delle imprese hanno permesso ai ricercatori in alcuni casi di assistere, in altri di partecipare direttamente a una fase dell'evoluzione della gestione della sicurezza che può essere definita come una transizione da una gestione della sicurezza quasi esclusivamente improntata al rispetto delle regole, vale a dire al

raggiungimento della conformità legislativa - successiva all'entrata in vigore del D. Lgs. 626/94 e durata qualche anno - a una fase di più matura consapevolezza dell'opportunità di raggiungere, attraverso una serie di interventi finalizzati a una più efficiente gestione della sicurezza, un miglioramento complessivo delle condizioni in cui l'impresa opera.

Quest'affermazione va accompagnata da alcune specificazioni. Innanzi tutto, essa non è frutto di una lettura di tipo deterministico della gestione della sicurezza, tale da predeterminare anche solo implicitamente una direzione evolutiva verso la quale le organizzazioni non possano che orientarsi, lasciando alla ricerca il compito di individuare le principali determinanti, le caratteristiche e la velocità di questo processo. In secondo luogo, va sottolineato che ciascuna delle imprese esaminate sta attraversando questa fase di transizione con modalità e tempi propri, determinati da una serie di fattori quali le forme di interazione tra i diversi attori interni, le sollecitazioni provenienti dal contesto ambientale in cui l'impresa è collocata, la situazione congiunturale attraversata dal settore cui l'impresa appartiene. Infine, va sottolineato che l'esito di questo processo di cambiamento culturale, organizzativo e gestionale attualmente in corso non è scontato e potrebbe essere messo in discussione dall'attenuazione dell'effetto di uno o più di questi elementi o dal sopravvenire di circostanze avverse, tali da distogliere l'attenzione o allentare la tensione dei principali promotori del cambiamento stesso.

Ciò detto, l'insieme delle considerazioni emergenti dalla conduzione dei cinque casi studio può essere riassunto nei tre seguenti obiettivi: esaminare le caratteristiche fondamentali di questo processo di transizione, verificare alcune ipotesi di lavoro emerse nella prima parte della ricerca e sperimentare sul campo l'efficacia di alcune specifiche modalità di intervento finalizzate al supporto di questo processo.

4.1 La legislazione come impulso all'innovazione organizzativa

Una prima ipotesi che ha trovato conferma sia dall'analisi dei casi sia dall'intervento sul campo riguarda la ridefinizione della cultura organizzativa⁴ che la recente legislazione sulla sicurezza sta inducendo nelle imprese esaminate. Questa, infatti, traendo origine dalle direttive di stampo comunitario, risente di approcci alla gestione della sicurezza che nel nostro Paese sono diventati solo di recente patrimonio di un ristretto numero di imprese e che spesso mal si adattano a contesti organizzativi contraddistinti da un modesto livello di strutturazione organizzativa, di formalizzazione delle responsabilità e di istituzionalizzazione delle prassi.

Proprio per questo, il D.Lgs. 626/94 ha esercitato un impatto esteso sulle imprese, inducendo l'attivazione di processi quali la definizione di ruoli organizzativi (datore di lavoro, responsabile del servizio, rappresentante dei lavoratori, medico competente) a ciascuno dei quali corrispondono responsabilità e compiti definiti, la conduzione di un'analisi delle situazioni lavorative e di una valutazione dei rischi connessi alle proprie attività, la programmazione di interventi migliorativi che vanno oltre la mera soddisfazione dei requisiti legislativi, l'individuazione dei fabbisogni formativi esistenti al proprio interno, la sistematica documentazione delle attività programmate e svolte.

Da questo punto di vista, le imprese analizzate hanno realizzato in corrispondenza con le scadenze previste dalla legge (1995-96) un primo adeguamento ai requisiti della normativa che è principalmente consistito nella rimozione di alcune situazioni di non conformità di carattere tecnico - impiantistico rispetto alla normativa vigente, nella definizione del sistema interno di deleghe, nella conduzione della valutazione dei rischi

e nella redazione del relativo documento. Tuttavia, quest'insieme di attività non sembra aver prodotto modifiche particolarmente significative nell'atteggiamento delle imprese nei confronti di questa problematica.

Allo sforzo prodotto per la realizzazione di queste attività è, infatti, seguito un periodo che un interlocutore aziendale ha efficacemente definito come "un calo di tensione" verso le problematiche della sicurezza; nei casi di imprese che si sono avvalse di consulenti esterni, tra l'altro, in questo periodo si è registrata una rarefazione della presenza di questi ultimi in azienda e una conseguente attenuazione della loro funzione di stimolo e di supporto al personale interno.

La compiuta messa fuoco dell'esigenza di un ulteriore sforzo dell'impresa nel senso di un arricchimento del proprio approccio gestionale e di un ampliamento degli strumenti adottati è venuta in molti casi in corrispondenza dell'analisi puntuale degli infortuni occorsi nell'ultimo quinquennio e della revisione della valutazione dei rischi che hanno costituito il punto di partenza dell'attività condotta nell'ambito della ricerca.

Tuttavia, va detto che esisteva già prima dell'inizio dell'intervento negli interlocutori aziendali coinvolti una latente consapevolezza dell'insufficienza di un approccio alla sicurezza esclusivamente fondato su interventi di carattere tecnico - impiantistico volti al soddisfacimento dei requisiti posti dalla normativa. In particolare, questa consapevolezza era patrimonio delle figure che hanno costituito i principali punti di riferimento dei ricercatori all'interno delle imprese: direttori tecnici o direttori della produzione, figure di esperienza consolidata, con competenze prevalentemente di carattere tecnico, ma con l'esigenza di gestire anche aspetti di carattere organizzativo e relazionale, titolari di un rapporto fiduciario con la proprietà dell'impresa e dotati di una

profonda conoscenza dell'organizzazione e delle persone che la compongono. Il coinvolgimento convinto di queste figure ha costituito un presupposto fondamentale per la comprensione delle dinamiche interne all'organizzazione e per l'individuazione delle priorità d'intervento.

Analizzando il ruolo di queste figure all'interno dell'organizzazione, emerge con evidenza che l'evoluzione della gestione della sicurezza si manifesta essenzialmente come un processo top-down, voluto e guidato dalla direzione aziendale (o da un suo diretto rappresentante), che ha quindi come primaria esigenza il coinvolgimento diretto e convinto delle altre funzioni e dei livelli intermedi dell'organizzazione.⁵

E' proprio a partire dal coinvolgimento di questi ultimi che l'intervento sulla struttura organizzativa e sulle modalità di gestione della sicurezza ha preso le mosse, considerando il loro contributo essenziale per un compiuto salto di qualità nell'insieme delle prassi adottate dall'organizzazione.

4.2 Il riesame della valutazione

La valutazione dei rischi connessi con le attività dell'impresa è generalmente considerata una fase di particolare delicatezza nella gestione della sicurezza. Attraverso l'insieme di processi di autoanalisi e di valutazione dei propri profili di rischio, l'organizzazione acquisisce un patrimonio di informazioni necessarie per una corretta impostazione degli interventi tecnici, impiantistici, organizzativi e gestionali rivolti al miglioramento della sicurezza al proprio interno. Non è certamente un caso che la realizzazione di quest'attività abbia costituito uno dei principali ostacoli all'adeguamento di molte imprese alle disposizioni del D. Lgs. 626/94, in quanto

richiedeva all'impresa di attivare canali di comunicazione e di attingere a strumenti analitici che costituivano un patrimonio consolidato di un numero assolutamente ridotto di imprese.

Da questa fase della ricerca è uscita confermata una delle principali ipotesi di lavoro: solo di rado le imprese hanno interpretato la valutazione dei rischi come un significativo momento di crescita del proprio patrimonio di conoscenza, mentre nella maggior parte dei casi essa è stata condotta sulla base di un'analisi - anche approfondita - dei soli requisiti dettati dalla legislazione.⁶ A proposito della metodologia utilizzata dalle imprese per la conduzione della valutazione, va sottolineato come l'adozione di approcci metodologici e l'applicazione di strumenti operativi predefiniti, da un lato, ha indubbiamente facilitato le imprese (o i consulenti che le hanno affiancate) nella redazione del documento di valutazione, dall'altro, ha legittimato una concezione della valutazione dei rischi che, attraverso l'applicazione spesso meccanica della nota formula che calcola il rischio come prodotto della probabilità di un evento incidentale per l'entità del danno ($R = P \times M$), è apparsa a molti come un'operazione di lettura oggettiva dei rischi esistenti. Ciò che sembra essere mancato nella quasi generalità dei casi esaminati sono stati, ad esempio, una disamina di tipo qualitativo della storia dell'impresa dal punto di vista degli infortuni verificatisi negli ultimi anni e delle dinamiche che ne hanno determinato e/o facilitato l'accadimento, un approfondimento delle caratteristiche degli infortuni più legate ad aspetti di tipo soggettivo e comportamentale, un'analisi dei rischi connessi a ciascuna delle mansioni presenti nell'impresa a prescindere dal fatto che avessero dato luogo a eventi infortunistici. Addirittura sorprendente è stata la generale sottovalutazione del prezioso contributo di

informazioni e indicazioni contenute nel registro degli infortuni che, sebbene sia strutturato secondo un formato rigido e dei criteri di classificazione ormai datati, le imprese sono obbligate a tenere aggiornato.

In estrema sintesi, è emersa l'esigenza di una riflessione generale e approfondita sulla natura degli strumenti di valutazione che si sono diffusi massicciamente all'indomani dell'emanazione del D. Lgs. 626/94, sia dal punto di vista dei presupposti metodologici ad essi sottesi, sia per l'utilizzo a volte indiscriminato che ne è stato fatto da imprese e consulenti.

Un ulteriore elemento riguardante la valutazione dei rischi riguarda il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti che è stato nella generalità dei casi interpretato come un avallo formale di un'attività di carattere eminentemente tecnico, condotta dal responsabile del servizio e - laddove presente - dal consulente aziendale. La scarsa rilevanza del contributo del rappresentante dei lavoratori sembra motivata, più che dall'esistenza di rapporti particolarmente conflittuali all'interno delle imprese, dalla generale difficoltà incontrata nel concepire il suo ruolo in modo diverso da un passato in cui le sue funzioni erano spesso circoscritte alla raccolta e all'espressione di lamentele da parte dei lavoratori e alla gestione delle fasi di contrattazione a livello aziendale.

4.3 Informazione e formazione

Un ambito nel quale è emersa in modo generalizzato la consapevolezza da parte degli interlocutori aziendali della necessità di innovazione è quello relativo all'informazione e, soprattutto, alla formazione dei lavoratori. Il fatto che il D. Lgs. 626/94 e i provvedimenti che l'hanno seguito abbiano considerato l'informazione e la formazione

dei lavoratori come obblighi specifici dell'imprenditore ha sicuramente contribuito a valorizzare l'importanza di queste attività e a indurre le imprese a dedicarvi risorse significative, ma ha contribuito a veicolare una concezione formalistica e burocratica.⁷

In particolare, nelle imprese di minori dimensioni coinvolte nella ricerca, non avvezze a condurre attività sistematiche e programmate volte alla formazione e alla qualificazione del proprio personale, gli obblighi di legge sono stati correttamente tradotti nella frequentazione da parte delle figure definite dalla normativa (responsabile del servizio, rappresentante dei lavoratori) di corsi organizzati da enti esterni e nella formazione del personale interno con mansioni particolari (squadre antincendio, primo soccorso, ecc.).

Una volta adempiuti questi obblighi, tuttavia, le imprese hanno ritenuto di aver soddisfatto tutti i fabbisogni formativi esistenti al proprio interno, con questo facendo implicitamente coincidere i requisiti minimi definiti dalla normativa con il livello di attività soddisfacente le proprie esigenze.

Solo in una fase successiva, spesso nel corso della realizzazione dell'intervento, è emersa l'opportunità di accompagnare molte delle attività previste (revisione della valutazione dei rischi, modifica di comportamenti pericolosi, definizione e implementazione di procedure, ecc.) con specifici interventi formativi. La specificità è consistita sia nell'individuazione più accurata dei destinatari e degli obiettivi dell'intervento, sia, soprattutto, nel tentativo di sperimentare modalità meno tradizionali della "classica" lezione ex cathedra: in alcuni casi si è scelto di individuare un infortunio con particolari criteri e di riesaminarne meccanismi di generazione e modalità di accadimento attraverso l'utilizzo del contributo dei lavoratori presi a piccoli gruppi; in un altro caso si è partiti nella progettazione dell'intervento formativo dall'esame delle

schede di segnalazione di situazioni pericolose redatte dai capi reparto. Il grado di innovazione di questi interventi, che a un esperto può apparire molto limitato rispetto al bagaglio di strumenti formativi normalmente in possesso di un formatore professionale, deve essere valutato rispetto a contesti aziendali in cui le uniche esperienze precedenti erano quelle citate sopra e, quindi, è apprezzabile come un segnale di un'esigenza di adeguamento delle metodologie didattiche alle domande specifiche del contesto cui ci si riferisce.

4.4 Il network esterno

Accanto all'analisi delle interazioni tra le diverse figure interne all'impresa, particolare attenzione è stata posta al tentativo di individuare i diversi soggetti esterni all'impresa e le modalità attraverso le quali essi hanno stimolato o influenzato il suo comportamento nei riguardi della sicurezza. Da questo punto di vista, le imprese coinvolte nella seconda fase della ricerca presentano caratteristiche molto diverse: alcune sono collocate in contesti industriali strettamente riconducibili alla definizione di distretti (Fiorano per la ceramica, Massa Carrara per l'industria estrattiva, il modenese per i salumifici), un'altra è inserita in un contesto che ha perso ormai da circa un decennio le caratteristiche di distretto (il legnanese per la concia), un'altra opera in un contesto socioeconomico ad intensa, capillare e relativamente recente industrializzazione (l'area di confine tra le province di Verona e Vicenza).

Dall'analisi di queste realtà diversificate è emersa la conferma dell'ipotesi che la fitta rete di interazioni esistenti tra l'impresa e la gamma di attori operanti nell'ambito del distretto può effettivamente facilitare una crescita complessiva della cultura della

prevenzione. Ciò può avvenire attraverso diversi canali, tra cui: l'alta mobilità del personale specializzato tra le imprese del distretto; un rapporto frequente e improntato a spirito collaborativo con le autorità di controllo; un radicamento delle associazioni di categoria che coinvolgono le imprese e veicolano informazioni e strumenti applicativi; la presenza di agenzie di sviluppo locale, spesso concentrate sul settore specifico, che possono utilizzare una capillare rete di rapporti di carattere fiduciario per stimolare una crescita generale della consapevolezza e della cultura delle imprese operanti nel distretto.

Tuttavia, nell'ambito del ristretto gruppo di imprese coinvolte si è verificata anche l'esistenza di alcuni fattori che hanno contribuito a rendere più complesso il quadro che emerge dalla ricerca relativamente all'interazione tra la singola impresa e il contesto socioeconomico in cui è collocata. Da un lato, non si è riscontrata una diffusione generalizzata di questi fenomeni, laddove, ad esempio, imprese operanti nell'ambito di distretti hanno giudicato modesto il contributo ricevuto dagli altri attori operanti nel medesimo contesto locale. Dall'altro, nel caso del distretto selezionato nella fase iniziale della ricerca e nel quale non è stato possibile proseguire l'attività,⁸ si è manifestato un atteggiamento di scarso entusiasmo nei confronti del progetto da parte di un'agenzia di sviluppo locale, che ha probabilmente ritenuto che la partecipazione di un'impresa del distretto potesse in qualche modo mettere in discussione la propria posizione di sostanziale monopolio nella fornitura di servizi di consulenza alle imprese.

Infine, si è verificata l'ipotesi formulata inizialmente relativa all'importanza del concorso di altri attori non operanti a livello locale nell'orientare l'impresa rispetto alle tematiche relative alla sicurezza. Un ruolo non secondario in termini di pressione nella

direzione di una più matura gestione della sicurezza è ad esempio quello svolto dai clienti delle imprese. Una delle caratteristiche che accomuna alcune delle imprese è quella di collocarsi in un segmento elevato del rispettivo mercato di riferimento, in cui la presenza di clienti esteri (soprattutto nordeuropei) si è dimostrata un fattore di pressione non trascurabile. Seppure espressa in termini diversi, la domanda di un prodotto di qualità elevata si è associata in più di un caso – con modalità non necessariamente formalizzate, ma chiaramente percepite dalle imprese - alla richiesta di garanzie in termini di sicurezza sia del prodotto in sé, sia dell'impresa nel suo complesso: il ruolo dei clienti finali come fattore di pressione nella direzione di una maggiore affidabilità dell'impresa sembra costituire un elemento di crescente, anche se non ancora decisiva, rilevanza. E' altresì interessante notare che in alcuni casi le imprese hanno trasferito sulle proprie imprese fornitrici di beni e servizi (spesso di piccole o piccolissime dimensioni) lo stesso tipo di sollecitazioni ricevute dai propri clienti, innescando in questo modo un interessante fenomeno di loro trasmissione attraverso la catena locale della fornitura e della subfornitura.

Anche l'ipotesi di partenza sull'influenza esercitata dagli organi di controllo nei confronti del comportamento delle imprese esce confermata dall'esperienza delle cinque imprese considerate. Nella quasi generalità dei casi si è verificata l'esistenza di un rapporto intenso e sostanzialmente positivo tra l'impresa e l'Azienda Sanitaria Locale, che sembra in qualche modo prefigurare un salto di qualità del ruolo dell'ente di controllo nel senso di un'interpretazione piena della sua funzione di sorveglianza e di indirizzo nei confronti delle imprese (non va naturalmente dimenticato che questo è stato possibile anche grazie al fatto che ci trovavamo in presenza di imprese selezionate

sulla base di criteri di eccellenza in rapporto ai contesti in cui operano). E' inoltre emersa con chiarezza l'utilità di momenti di confronto e discussione sulle problematiche specifiche di ciascun settore quali quelli che sono stati sperimentati nella fase conclusiva dell'intervento.

5.CONCLUSIONI

La ricerca-intervento su cinque imprese di medio-piccole dimensioni riassunta nelle pagine precedenti è stata finalizzata a individuare i fattori che influenzano le modalità e le caratteristiche della transizione attualmente in corso in alcune imprese che, per molteplici ragioni e attraverso percorsi diversi, hanno raggiunto la consapevolezza della necessità di una gestione della sicurezza maggiormente improntata a criteri di programmazione e sistematicità degli interventi e più decisamente ispirata al principio della prevenzione.

In termini generali, si può pertanto affermare che, nel caso di imprese con un ruolo di leadership nei settori e/o nei contesti locali in cui operano, è risultata confermata la centralità delle variabili di carattere organizzativo e gestionale nel determinare le condizioni necessarie per una più efficace e matura gestione della sicurezza. Questa valutazione, emersa dall'analisi approfondita della loro recente storia infortunistica e da un intenso confronto con diversi interlocutori aziendali, ha preso le mosse dalla constatazione che fino ad oggi l'influenza di queste variabili è stata generalmente sottovalutata dal management. Se è infatti generalmente sviluppata la capacità di individuazione delle residue aree di criticità dal punto di vista tecnico-impiantistico, non

altrettanto può affermarsi per la capacità di esaminare e orientare variabili quali l'atteggiamento generale dei lavoratori nei confronti della sicurezza, l'attivazione di meccanismi di allargamento della partecipazione alle diverse attività di prevenzione, la messa in discussione di atteggiamenti poco sicuri radicati tra i lavoratori.

I risultati emersi sia dalla parte diagnostica della ricerca, sia dalla conduzione di interventi sul campo hanno inoltre confermato l'utilità di un attore esterno - in questo caso, i ricercatori impegnati nelle diverse attività, in altri casi, i consulenti aziendali - in grado di svolgere un duplice ruolo di catalizzatore delle tensioni e delle intuizioni già esistenti nell'organizzazione e di facilitatore dell'innescio di processi di cambiamento organizzativo al suo interno. Questo ruolo si è sviluppato in particolare attraverso l'attivazione e il supporto alla realizzazione di processi quali l'analisi della storia infortunistica dell'impresa, la revisione della valutazione dei rischi, la sensibilizzazione del personale operativo, la predisposizione di un coerente apparato documentale, la formalizzazione delle prassi relative ad attività particolarmente rischiose, l'individuazione più capillare dei fabbisogni formativi esistenti.

Il risultato complessivo di questo insieme articolato di interventi, la cui durata limitata nel tempo non ha permesso un'adeguata attività di valutazione in termini di effettivo miglioramento delle prestazioni delle imprese in termini di sicurezza, si è tradotto in un generale apprezzamento da parte degli interlocutori aziendali e nel consenso espresso dai diversi attori coinvolti nella fase di valutazione dei risultati e di validazione dell'approccio metodologico adottato. I seminari conclusivi delle attività, che hanno visto la partecipazione di rappresentanti di aziende sanitarie locali, associazioni imprenditoriali di settore, agenzie di sviluppo locale e sindacato, hanno registrato un

consenso pressoché unanime sull'efficacia di un approccio principalmente basato sul coinvolgimento consapevole dei diversi attori interni all'impresa in un processo di maturazione di modelli organizzativi e strumenti gestionali più evoluti.

NOTE

¹ I risultati della prima fase della ricerca sono sintetizzati in Iefe, 1998.

² La ricerca ha visto inizialmente coinvolto anche un sesto contesto socioeconomico di riferimento (un distretto tessile piemontese) in cui non si è tuttavia verificata la disponibilità degli attori locali a una prosecuzione dell'attività sulla base di una valutazione relativa all'insufficiente maturità delle imprese locali sulle tematiche relative alla sicurezza (vedi par. 4).

³ Fa eccezione Cavazzuti, in quanto controllata per più del 25% da imprese di maggiori dimensioni. Tuttavia, in considerazione delle dimensioni e della storia dell'azienda, ai fini della presente ricerca è stata considerata a tutti gli effetti paragonabile alle altre aziende analizzate.

⁴ Una definizione di cultura organizzativa che si adatta al caso è quella formulata da Schein e riproposta da Zan: “un insieme strutturato di assunti di base - inventati, scoperti, sviluppati da un dato gruppo nel momento in cui apprende ad interagire con i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna - e che ha dimostrato di funzionare sufficientemente bene da essere considerato valido e perciò stesso da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (Schein, 1985, p. 9, citato in Zan, 1988, p. 48).

⁵ La criticità del ruolo dei livelli aziendali intermedi in quanto principali mediatori del rapporto tra direzione dell'impresa e livelli operativi è testimoniata da diversi studi sul tema, un'utile rassegna dei quali è contenuta in Alhaique *et alii*, 1998 e Hale *et alii*, 1998.

⁶ Va qui ricordato che il decreto non ha introdotto particolari elementi di novità dal punto di vista degli adempimenti di carattere tecnico-impiantistico, già definiti nel dettaglio dalla cospicua legislazione in vigore al momento della sua emanazione: “con il recepimento della direttiva quadro in questa materia il legislatore ha [...] introdotto nel nostro ordinamento un sistema prevenzionale certamente innovativo non tanto per la quantità o la qualità degli obblighi in esso previsti, quanto per [...] la proceduralizzazione delle attività di protezione e prevenzione divenute ora continue e sistematiche, frutto di vere e proprie scelte di politica aziendale” (Di Lecce, 1996, p. 88).

⁷ Anche nel sindacato esiste una diffusa consapevolezza della necessità di definire nuovi e più adeguati approcci metodologici alla formazione dei lavoratori (Marcucci, 1999, Tuccino, 1998).

⁸ Vedi par. 2.

BIBLIOGRAFIA

- Alhaique, D., Arduini, L., Cardano, M., Costa, G., Pasqualini, O., Rieser, V. 1998. Studio dei determinanti del profilo di rischio infortunistico nelle unità produttive dell'industria piemontese: un modello per la valutazione dei determinanti legati all'organizzazione del lavoro. Grugliasco-Alessandria. Regione Piemonte
- Bagnara, S., Catino, M., Bugatti, R. 1998. Sicurezza e trasformazioni organizzative: effetti del D.lgs. 626/94 sull'organizzazione del lavoro. Milano. IRSO
- Biondi, V., Frey, M. 1998. La sicurezza nei luoghi di lavoro: un'analisi della situazione italiana. *Economia delle fonti di energia e dell'ambiente*, 2: 5-24. Milano. Franco Angeli
- Del Bosco, B. 1998. La gestione delle problematiche di safety. In Gilardoni, A. (a cura di) *Health, safety and environment. Indirizzi strategici e problematiche operative*: 343-363. Milano. Egea
- Di Lecce, M. 1996. Aspetti innovativi e riflessi sulla organizzazione del lavoro della normativa prevenzionale. In Frey, M. (a cura di) *Sicurezza sul lavoro e trasformazioni organizzative*: 81-113. Milano. Egea
- Frey, M. (a cura di) 1996. *Sicurezza sul lavoro e trasformazioni organizzative*. Milano. Egea
- Garzì, S. 1993. *Promozione della salute ed azioni innovative nei luoghi di lavoro*. Milano. Franco Angeli
- Gherardi, S., Nicolini, D., Odella, F. 1997. La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro. *Sviluppo & Organizzazione*, 162: 15-30.
- Golzio, L. 1984. *Economia e organizzazione della sicurezza del lavoro in impresa*. Milano. Giuffrè

Hale, A.R., Heming, B.H.J., Smit, K., Rodenburg, F.G., Th., van Leeuwen, N.D. 1998. Evaluating safety in the management of maintenance activities in the chemical process industry. *Safety science*, 28 (1): 21-44.

Iefe 1998. La gestione della sicurezza nelle imprese industriali: modelli organizzativi, strumenti gestionali, fabbisogni formativi. Analisi di dieci casi aziendali. Milano. Università Bocconi

Marcucci, D. 1999. Prevenzione e sicurezza sul lavoro. La formazione dei lavoratori nelle imprese artigiane. Milano. Cgil Lombardia

Salvemini, S. 1996. L'implementazione delle strategie, in Costa, G., Nacamulli, R.D. (a cura di) *Manuale di organizzazione aziendale. Metodi e tecniche di analisi e di intervento*: 174-193. Torino. Utet

Schein, E.H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Bass

Tuccino, F. 1998. Gli effetti del D. Lgs. 626/94 nelle realtà lavorative. Bologna. Cgil Emilia Romagna

Zan, S. 1988. *Logiche di azione organizzativa*. Bologna. Il Mulino

Tabella 1. Dati riassuntivi delle cinque imprese partecipanti alla ricerca.

Azienda	Settore	Area	Nr. Dip.	Fatt. 98
Cavazzuti	Alimentare	Casinalbo (Mo)	36	18 miliardi
Cogemar	Lavorazione marmo	Massa Carrara	40	60 miliardi
Conceria Stefania	Conciario	Legnano (Mi)	102	57 miliardi
Edimax	Ceramico	Fiorano (Mo)	90	34 miliardi
Uteco	Costruzione macchine	Colognola ai Colli (Vr)	290	120 miliardi

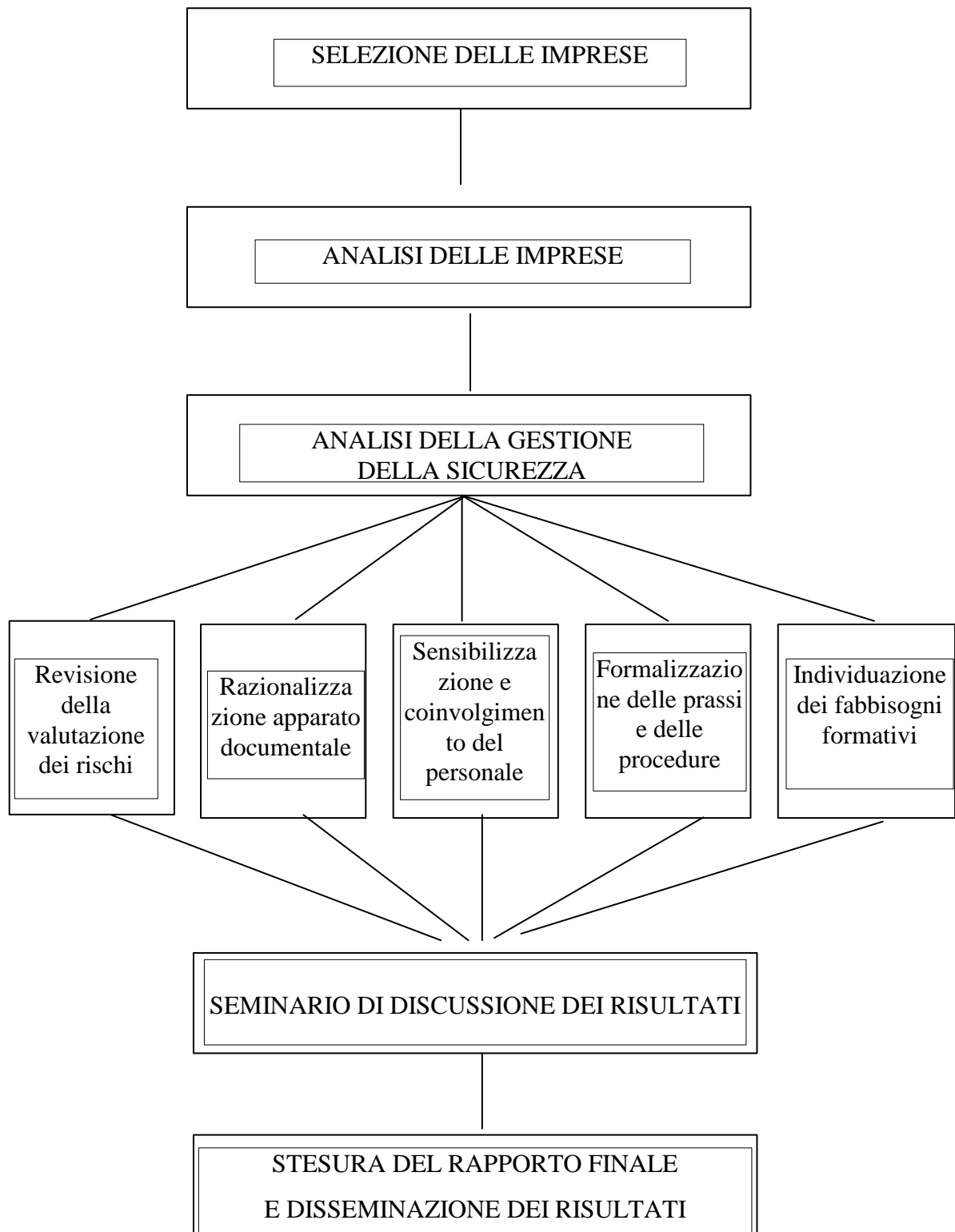


Figura 1. Schematizzazione della metodologia adottata.