

**Le ragioni della sicurezza**

Tutti convengono che il segreto dell'impresa è la trasformazione dei costi in benefici e in generale dei vincoli in opportunità. La sicurezza è senz'altro un costo che la civiltà impone, e lo fa in vista di un beneficio per la collettività. Dunque è un obbligo che le singole organizzazioni sono tenute a osservare, e devono farlo, che lo vogliano o meno. Ebbene noi chiediamo se anche in questo caso possa valere la regola dell'impresa, *se il piombo possa mutarsi in oro*, se dietro al vincolo si nasconda un'opportunità. In altre parole, ci domandiamo se il *dovuto* può trasformarsi in *voluto*; e, si badi, in qualcosa che sia voluto di per sé e non solo in vista delle conseguenze.

Nondimeno a opporsi è la cruda evidenza dei fatti, la virtù sembra essere un lusso che non sempre ci si può permettere. Soprattutto in alcuni settori del mercato globale sono proprio i peggiori che spesso hanno successo, quelli che calpestano le regole, quelli che non si fanno troppi scrupoli circa i costi sociali della propria attività. D'altro canto, valgono a poco le rassicurazioni, e se è difficile credere che, in un tempo, più o meno lontano, una giustizia umana oppure divina avrà la meglio, non resta che affidarsi all'antico detto *primum vivere, deinde philosophari*. A intendere che in contesti fortemente competitivi, talora è ammissibile qualche piccola deroga ai canoni di civiltà.

	1 minimo, 5 massimo				
<b>Negli affari è bene affidarsi</b>					
1. al sano realismo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. alla prospettiva di un futuro possibile	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Prendiamo tuttavia in esame un'esperienza comune a molti, la certificazione di qualità. Che opinione se ne aveva all'inizio? I più la ritenevano utile non certo in sé, ma in vista delle conseguenze, consolidare la reputazione dell'azienda, assicurarsi l'accesso a bandi di gara riservati. Eppure quel costo ha smesso di apparire tale non appena si è colta l'opportunità che esso dichiaratamente prometteva. Ripensare l'organizzazione, rinegoziare compiti e attribuzioni, eliminare ridondanze, aumentare i margini di efficienza. Ma se è così, è da realisti o da idealisti, rendere trasparenti le procedure e precisare, per ciascuna di esse, le responsabilità?

	1 minimo, 5 massimo				
<b>Secondo la mia esperienza</b>					
1. C'è una connessione diretta tra la qualità e la gestione della sicurezza	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Si tratta quindi di capire se anche per la sicurezza e la prevenzione le cose possano funzionare allo stesso modo. Nessun dubbio che l'Europa esorti a garantirne le condizioni. Nella Risoluzione del Consiglio dell'Unione del 3 luglio 2002. si chiede agli Stati di impegnarsi a ridurre gli infortuni e le malattie professionali, soprattutto individuando e rendendo note le buone prassi sperimentate dalle imprese. Dalla mera prescrizione del cosa fare, di cui danno

ampiamente conto le normative nazionali, si passa quindi alla questione del come fare e soprattutto si suppone che la virtù possa diffondersi quasi per contagio (le buone prassi) e che una soluzione adottata in uno specifico contesto possa funzionare con successo anche altrove.

Le buone prassi sono	1 minimo, 5 massimo				
	1	2	3	4	5
1. spunti per l'azione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. modelli operativi da adottare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. indizi rilevanti circa l'identità, unica e irripetibile, di una qualche compagine organizzativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Non c'è dubbio che ciascuno possa trarre ispirazione da ciò che gli altri fanno. In ogni caso, una volta che ci si sia assicurati riguardo all'effettiva possibilità di perseguire ciò che si deve (se lo fanno gli altri, posso farlo anch'io) ci si può porre la domanda essenziale: perché? Possiamo chiederci fino a che punto manterremmo il nostro impegno se non ci fosse alcuna costrizione in tal senso e neppure buoni esempi da imitare. È probabile che esso non verrebbe meno innanzi tutto per una ragione, perché ci sentiamo parte del nostro mondo, ne condividiamo i valori, e anzi desideriamo parteciparvi attivamente proprio attraverso la nostra impresa. Insomma, l'imprenditoria non è una semplice astrazione utilitaristica, ma è fatta di esseri umani in carne e ossa. Certo, quando si trovano a trattare con fornitori, azionisti, dipendenti, comunità locali, essi devono tener conto di costi e benefici, ma questo non comporta necessariamente la rinuncia a essere uomini, cioè persone che avvertono una chiara responsabilità nei riguardi del mondo in cui vivono e che perseguono obiettivi eticamente condivisibili.

Oggi, per fare impresa, è necessario essere	1 minimo, 5 massimo				
	1	2	3	4	5
1. cinici e utilitaristi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ponderati e razionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. attenti ai bisogni della comunità e innovativi nelle risposte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pertanto non vi è alcuna necessità, inscritta nel concetto stesso di impresa, che costringa a venir meno alla propria umanità. Nondimeno resta un dubbio: se non vi è alcuna costrizione al male, non per questo si deve agire bene. Possono esserci occasioni e circostanze, in cui non è concesso fare nell'impresa ciò che si dovrebbe, cioè rispettare appieno i canoni di civiltà e l'umana aspirazione alla virtù. Sembra possibile, in altre parole, una qualche deroga alla responsabilità sociale che è propria dell'impresa (CSR1).

Prima di riprendere il cammino fermiamoci a fare il punto. Stiamo sostenendo che la questione della sicurezza è riconducibile a un ambito più ampio, è un caso, tra i tanti possibili, di CSR. Ma ciò che vale per l'insieme deve valere per ciò che vi è incluso; e se scopriremo che per l'impresa la responsabilità sociale, prima d'essere un costo, è un'opportunità, lo stesso dovremo pensare della sicurezza.

<sup>1</sup> Corporate social responsibility.

La responsabilità sociale è strettamente connessa	1 minimo, 5 massimo				
	1	2	3	4	5
1 alla questione della sicurezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. al fare impresa nel XXI secolo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cosa dobbiamo intendere per CSR? Intanto un concetto che si è grandemente modificato negli ultimi cinquant'anni. All'inizio (CSR<sub>1</sub>) esso tendeva a essere riferito soprattutto alle imprese di grandi dimensioni, di fatto centri di potere di cui era doveroso valutare non solo la redditività, ma anche l'impatto sociale. Il potere implica infatti la responsabilità: si deve poiché si può; e se si può, è lecito chiosare, si può diversamente. Donde la volontarietà che contrassegnava questa prima accezione di CSR.

Con la seconda nozione di responsabilità sociale (CSR<sub>2</sub>) si commisurava invece il potere dell'impresa alla sua razionalità. Si deve, poiché si può, ma si può davvero a condizione di conoscere: 1. quali comportamenti abbiano un impatto sociale benefico; 2. quale contesto li richieda (pressioni sociali); 3. quali motivi interni ne sollecitino l'adozione (esigenze di legittimazione, ragioni di tipo organizzativo, sensibilità del management); 4. quali procedure sia necessario porre in essere per dar seguito alle decisioni.

Con la terza nozione di responsabilità sociale (CSR<sub>3</sub>), la stessa razionalità era riportata a qualcosa di più profondo, all'essere stesso dell'impresa. Si può davvero conoscere, a condizione di essere un'entità dotata di una razionalità complessa, ossia capace di: 1. pensarsi come convergenza di una molteplicità d'interessi<sup>2</sup>; 2. essere informata da valori compatibili con quelli del mondo in cui si opera (business ethics); 3. trasformare i vincoli sociali in opportunità.

Con la quarta accezione (CSR<sub>4</sub>) si sosteneva infine che una razionalità complessa non può restare al livello d'intenti, ma deve mostrarsi in una prassi sistematica d'impresa. Un'impresa può essere detta socialmente responsabile, se vi è prova di: 1. specifiche strategie adottate a favore degli stakeholders; 2. prospettive che stringono in unità e danno vita alle varie azioni (sviluppo sostenibile, triple bottom line); 3. riscontri a cui essa si dispone (social audit); 4. una capacità di dar conto di quel che fa (bilancio sociale, di sostenibilità, ambientale ecc.).

Un'impresa può essere socialmente responsabile se	1 minimo, 5 massimo				
	1	2	3	4	5
1 è di grandi dimensioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. è dotata di un sistema di valutazione e controllo dell'impatto delle sue azioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. non si limita a tener conto unicamente degli interessi della proprietà e in generale degli azionisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. è dotata di sistemi complessi di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A partire dal nesso tra potere, sapere e responsabilità, la CSR s'è configurata pertanto come un costruito volto a far emergere, al di là delle astrazioni utilitaristiche, l'attuale complessità

<sup>2</sup> Da parte dei cosiddetti *stakeholders* o portatori di interesse.

dell'impresa e la sua potenzialità etica. Ma a questo punto la virtù e la stessa civiltà possono sembrare traguardi troppo lontani e in fondo appannaggio di quei pochi che hanno i soldi, il tempo, le competenze e la sensibilità per perseguirli. A meno che non si rifletta sulle premesse del nostro ragionamento. È proprio vero che da un lato c'è l'impresa e dall'altro c'è un mondo al quale rispondere, o non è più sensato credere che il mondo è già nell'impresa, e che i valori civili sono parte degli stessi processi costitutivi di quest'ultima? Se si conviene sulla seconda opzione - , dovremmo concludere: 1. che l'intero sistema di gestione può essere letto in chiave etica; 2. che l'impresa, per essere socialmente responsabile, non ha alcun bisogno di snaturarsi, ma può limitarsi a perseguire ciò che nel profondo già presume d'essere (la sua vocazione o missione); 3. che un'organizzazione variamente irresponsabile non è un'impresa cattiva, ma semplicemente una cattiva impresa. In altre parole, l'irresponsabilità, lungi dall'essere l'indizio di una capacità di cavalcare i tempi, è invece la sconsolata ammissione di non esserne all'altezza proprio in quanto impresa.

	1 minimo, 5 massimo				
<b>Secondo la mia esperienza</b>					
1 l'impresa non è un'entità staccata dal mondo in cui opera e dunque partecipa della sua stessa complessità	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2 Una risposta violenta alle sollecitazioni del nostro mondo è l'indizio che non si ha cognizione di come si possa agire in altro modo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Assegniamo dunque la palma della responsabilità sociale a un'impresa che accresce il contributo positivo del contesto privato e di mercato alla società nel suo complesso e pone in equilibrio obiettivi economici, sociali e ambientali. Dobbiamo ammettere però che si può agire con estrema saggezza, e al contempo non sapere che i comportamenti adottati rientrano nel concetto di responsabilità sociale. E questo significa che tale concetto, lungi dall'essere qualcosa che va ad aggiungersi - a fini pubblicitari o di reputazione - al fare impresa, può essere l'indizio di un bene che essa già include, e tuttavia non comprende appieno.

	1 minimo, 5 massimo				
<b>Accade spesso in un'impresa che</b>					
1 dei buoni risultati possano essere raggiunti senza che siano stati perseguiti in modo del tutto cosciente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Insomma si può fare il bene senza alcuna ragione strumentale alle spalle e senza neppure esserne consapevoli. Nondimeno, se la stessa consapevolezza è un bene, dobbiamo convenire che ogni sistema di gestione (qualità, ambiente ecc.), proprio in quanto dia conto della complessità e della ricchezza dell'impresa, è un passo avanti sulla via della responsabilità. E questo vuol dire che se la sicurezza si configura via via come una pratica di consapevolezza organizzativa (e non come un semplice insieme di adempimenti), non solo è riconducibile all'alveo della responsabilità sociale, ma potenzia l'impresa in ciò che le è proprio. Insomma, se la gestione della sicurezza comporta un incremento della conoscenza incorporata nell'organizzazione, essa si traduce in un vantaggio competitivo. Questa è la trasformazione del piombo in oro.

	1 minimo, 5 massimo				
<b>La gestione della sicurezza</b>					
1 comporta più benefici che costi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

E non è tutto. Diversamente da altri vantaggi (ad esempio, la conoscenza di una tecnica più efficiente di lavorazione) che sono tali quanto più sono appannaggio di uno e non di un altro, in questo caso il mio vantaggio è tanto maggiore quanto più è condiviso dagli altri. La condivisione comporta infatti che tutti accettiamo di giocare con le medesime regole di civiltà.

<b>Nel gioco della responsabilità sociale e della sicurezza</b>	<b>1 minimo, 5 massimo</b>				
1, tutti possono operare una scelta dalla quale tutti traggono egualmente vantaggio	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ebbene il senso di questa pubblicazione e delle tante schede che speriamo abbiate sinora compilato, è proprio favorire il passaggio da equilibri della tensione, alla von Neumann, ove la vittoria di uno comporta di necessità la sconfitta all'altro, a un equilibrio alla Nash, nel quale si vince davvero se si vince insieme. E si vince davvero insieme, se questioni specifiche, come quelle sin qui esposte, si trasformano in una percezione comune alla quale la visione di ciascuno possa commisurarsi.