

**Aldo Canonici**

## **L'AZIENDA SOSTENIBILE**

Le strategie di 10 aziende industriali per raggiungere sicurezza sul lavoro, salute e cura dell'ambiente







**Aldo Canonici**

# **L'AZIENDA SOSTENIBILE**

Le strategie di 10 aziende industriali  
per raggiungere sicurezza sul lavoro, salute  
e cura dell'ambiente

**FrancoAngeli**

L'autore ringrazia l'arch. Paola Defferrari e la dott.ssa Giuliana Ledovi dell'Inail,  
per il prezioso contributo da loro fornito per la realizzazione del progetto

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag. 9
<b>Safety first. Prefazione</b> , di <i>Domenico De Masi</i>	» 11
<b>Conversazione con Domenico Fabbri, Direttore risorse umane del Gruppo Coesia</b>	» 19
<b>Conversazione con Umberto Tossini, Direttore Risorse Umane e Organizzazione Automobili Lamborghini</b>	» 25
<b>Metodologia</b>	» 31
<b>Le aziende intervistate</b>	
<b>Air Liquide Welding</b>	» 35
<b>Ducati</b>	» 43
<b>Enel</b>	» 57
<b>Eni</b>	» 69
<b>Finmeccanica</b>	» 81
<b>GlaxoSmithKline (GSK)</b>	» 91
<b>Kone</b>	» 101

<b>Philips</b>	pag. 111
<b>SCA</b>	» 119
<b>Telecom Italia</b>	» 127

### **Dieci casi di eccellenza**

Eccellenza. Air Liquide Welding: un premio per la formazione alla sicurezza	» 139
Eccellenza. Ducati	» 140
Eccellenza. Enel: International Safety Week	» 141
Eccellenza. Eni: comunicare la sicurezza	» 143
Eccellenza. Finmeccanica	» 146
Eccellenza. Glaxo: la “resilience”	» 147
Eccellenza. Kone	» 149
Eccellenza. Philips: collaborazione tra l’azienda e un prestigioso quotidiano	» 150
Eccellenza. SCA	» 152
Eccellenza. Telecom Italia: Progetto Guida Sicura	» 153
<b>Conclusioni</b>	» 155
<b>Tabelle</b>	» 175

Visitare terre lontane e conversare con genti  
diverse rende saggi gli uomini.

*Miguel De Cervantes Saavedra, 1547-1616*





## **Ringraziamenti**

Si ringraziano i due sponsor che hanno reso possibile la realizzazione di questa ricerca europea:

Il gruppo Coesia che controlla il portafoglio multinazionale di aziende di macchine automatiche con una posizione di primaria importanza a livello mondiale e l'Automobili Lamborghini, un nome universalmente noto, simbolo dell'eleganza e della tecnologia italiana all'estero.



## **Safety first. Prefazione**

di *Domenico De Masi*

### **Sicurezza e felicità**

Nel giugno 1776, quando l'era industriale era ancora al suo albero, Thomas Jefferson sostenne il diritto di ogni americano e di ogni uomo a perseguire la felicità. Il 4 luglio successivo, quel diritto entrò a fare parte sostanziale della *Dichiarazione di Indipendenza* degli Stati Uniti: "Riteniamo che queste siano verità auto-evidenti: che tutti gli uomini sono creati uguali; che sono dotati dal loro Creatore di diritti inalienabili; che fra questi vi sono la vita, la libertà e la ricerca della felicità".

Sessantaquattro anni dopo, nel 1840, Alexis de Tocqueville, che aveva visitato gli Stati Uniti, pubblicò il secondo volume del suo famoso saggio *La democrazia in America*. Tra tante lusinghiere impressioni, il grande sociologo francese esprimeva tuttavia qualche riserva: a suo avviso la nascente organizzazione industriale costituiva una sottile minaccia alla democrazia, presupposto imprescindibile della felicità. "Orbene – egli scrive – non vedo nulla di più preoccupante, politicamente, di questi nuovi sistemi industriali. Quando un artigiano si dedica sempre e unicamente alla fabbricazione d'un solo oggetto, finisce con il rifinire questo lavoro con una perizia particolare. Però, al tempo stesso, perde la capacità generale di applicarsi alla direzione del lavoro; ogni giorno, egli diventerà più abile e meno industrioso e si può affermare che in lui l'uomo si avvilisce a misura che l'operaio si specializza. Cosa dobbiamo aspettarci da un individuo che ha trascorso vent'anni di vita a fare capocchie di spilli? A cosa potrà applicarsi la sua intelligenza, se non a cercare un modo migliore di fare capocchie di spilli?"

Persino il corpo di quell'uomo avrà contratto abitudini fisse che non perderà più; in una parola, egli non appartiene più a se stesso ma al mestiere che si è scelto. Invano le leggi e i costumi hanno tolto intorno a lui gli ostacoli per aprirgli mille strade diverse verso la fortuna: un sistema indu-

striaie più forte delle stesse leggi e dei costumi l'ha inchiodato a un mestiere e spesso a un luogo da cui non uscirà più. In mezzo al movimento universale, egli resta immobile.

Con il progredire del principio della divisione del lavoro, l'operaio diventa sempre più debole, più limitato e meno indipendente: l'arte fa progressi ma l'artigiano regredisce”.

Passano ancora 63 anni e Taylor enuncia a Saratoga, nel 1903, il suo paradigma dello *Scientific Management* con cui i “nuovi sistemi industriali” paventati da Tocqueville ricevono la codifica più autorevole, destinata a riscuotere un consenso universale e a essere applicata alla lettera persino nella Russia di Lenin.

Passano ancora una sessantina di anni e il taylorismo, insieme al fordismo, viene messo sotto processo e sostituito ovunque da isole di montaggio e altri sofisticati metodi organizzativi con cui si procede allo smantellamento dello *Scientific Management* attraverso l'introduzione della *job rotation*, del *job enlargement* e del *job enrichment*.

Passano, in fine, altri quarant'anni, si arriva ai giorni nostri e a Pomigliano d'Arco rinasce il conflitto proto-industriale intorno al drastico e inatteso ritorno della parcellizzazione spinta del lavoro. Un Ministro ha dichiarato che si tratta di “una svolta epocale”; un altro ministro ha detto che essa “segna un punto di svolta nelle nostre relazioni industriali e anche nei comportamenti industriali”. Diecine di commentatori hanno parlato di “modernizzazione” della Fiat e del Paese. È vero: siamo di fronte a un evento storico. Ma occorre capire se si tratta di un'Austerlitz o di una Waterloo.

Secondo i migliori calcoli, il lavoro di un operaio costa 24 dollari all'ora negli Stati Uniti e in Italia; 12 in Brasile; 7 a Singapore e Hong Kong; 1.5 in Malesia e Indonesia; 1 in Cina. Ciò significa che, per sopravvivere alla concorrenza globale, l'operaio di Pomigliano deve produrre 24 volte più dell'operaio cinese o 12 volte più dell'operaio brasiliano.

È possibile tutto questo? Il guru giapponese Hajime Yamashina dice che è possibile. Secondo i suoi calcoli, gli stessi 5.000 operai che nel 2008 hanno prodotto 78.500 vetture, entro il 2014 possono produrne 270.000. Basta migliorare del 90% le tecnologie e aumentare del 126% lo sforzo di lavoro.

Ma con quali conseguenze sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori? Per vincere la concorrenza dei Paesi emergenti, un operaio di Pomigliano d'Arco deve lavorare consecutivamente sette ore e mezzo senza toccare cibo; eseguire fasi di pochi secondi per migliaia di volte al giorno; disporre tre volte al giorno di soli 10 minuti per i propri bisogni corporali; essere

controllato attimo per attimo da un apparato elettronico che calcola la produttività di ciascun operaio attraverso i movimenti del suo bacino. Tutti – operai, quadri e impiegati – sono costretti a lavorare giorno e notte su tre turni, 24 ore al giorno, sei giorni alla settimana. Insomma, lavorare senza tregua come robot pur essendo umani.

Ecco, dunque, che gli effetti della globalizzazione sotto il Vesuvio, anticipano la sorte di tutto il Primo Mondo: accelerare la ricerca scientifica e inventare prodotti che solo noi sappiamo produrre; o restare alla Panda, che ormai sanno fare anche nel Terzo Mondo. Se restiamo alla Panda, ci troviamo di fronte a un bivio ulteriore, che è già di per se stesso è una sconfitta epocale: “lavorare come robot o non lavorare affatto”.

Dopo 234 anni dalla *Dichiarazione di Indipendenza*, cosa ne è della felicità prospettata da Jefferson? In fabbrica, in azienda, sono entrati i cronometri al cesio e i microprocessori, intranet, gli schermi al plasma e i robot, le fibre ottiche e le nanotecnologie. Ma le condizioni di lavoro sono più sicure o più pericolose? il manovale, l’operaio, l’impiegato, il *professional*, il manager, sono più vicini o più lontani dalla felicità?

## **Sicurezza nel lavoro, sicurezza del lavoro**

Il libro di Aldo Canonici, elaborato e scritto con la cura che ormai gli scrittori di cose organizzative hanno irreversibilmente perso, capita in un momento cruciale per tentare qualche risposta a queste domande ineludibili. E ci aiuta partendo da un punto di vista tanto illuminante quanto inatteso: la sicurezza sul lavoro in un Paese postindustriale come il nostro.

Non ci può essere sicurezza nel lavoro se non c’è sicurezza nella vita e non ci può essere sicurezza nella vita se non c’è sicurezza del posto di lavoro. La disoccupazione cancella ogni diritto alla sicurezza.

D’altra parte, il mercato del lavoro è profondamente mutato nella sua stessa essenza. Quando Tocqueville visitò gli Stati Uniti, la città più industrializzata d’Europa era Manchester, dove il 94% dei lavoratori dipendenti svolgeva mansioni ripetitive, di natura fisica. Vi era poi una massa di aristocratici che poteva permettersi il lusso di consumare senza produrre. L’ozio perpetuo rappresentava il privilegio di questa casta ereditiera, quando il lavoro rurale e quello industriale imponevano fatiche inumane.

Oggi, in Italia, gran parte del lavoro fisico e di quello intellettuale ma ripetitivo è ormai sostituito dalle macchine, o è scappato nei Paesi in via di sviluppo, o è lasciato agli extracomunitari. Solo il 34% dei lavoratori dipendenti continua a svolgere mansioni fisiche, ripetitive, esecutive

mentre il 66% svolge attività flessibili o creative, comunque di natura intellettuale. Questo stravolge tutti i vecchi termini della sicurezza nel lavoro e del lavoro.

Nei Paesi ricchi come il nostro, oltre al nucleo centrale di professionisti e manager che svolgono attività creative, vi è una massa di lavoratori gregari, che forniscono ai creativi tutti i beni e i servizi di supporto. Questi due blocchi, oltre alla possibilità di consumare, hanno anche il privilegio di produrre.

Vi è poi un terzo blocco, purtroppo crescente, di inoccupati, disoccupati e pensionati, esclusi dal lavoro, che hanno la possibilità di consumare ma non hanno il diritto di produrre.

Mentre per il primo blocco la sicurezza nel lavoro migliora notevolmente, grazie all'impegno diretto delle imprese, per il secondo e per il terzo blocco la sicurezza resta affidata alle politiche di *welfare*.

Di che felicità possiamo parlare in questa situazione? E di quale sicurezza?

## **Dieci casi di eccellenza**

Il libro di Aldo Canonici ci aiuta a comprendere il livello di protezione raggiunto dai lavoratori in dieci casi di grandi aziende eccellenti: Air Liquide Welding, Ducati, Enel, Eni, Finmeccanica, Glaxo Smith Kline, Kone, Philips, SCA e Telecom Italia. Come si vede, lo spettro merceologico preso in esame spazia dal lavoro esclusivamente intellettuale a quello misto; dall'industria ai servizi, dalle imprese nazionali alle multinazionali, dal settore metalmeccanico a quello chimico, elettrico e di ICT, passando attraverso la produzione di gas, di prodotti elettronici, di carta e di packaging.

Qui, se non si può parlare ancora di felicità, per lo meno si può alludere alla tranquillità che deriva da quattro pre-requisiti della felicità: la salute, la sicurezza, il benessere, lo sviluppo sostenibile.

Queste imprese *best-performer* tendono a raggiungere alti livelli di qualità della vita non solo entro i confini aziendali, ma anche nelle famiglie dei propri lavoratori, nelle aziende collegate per produzione indotta e presso tutti gli *stake holder*. Esse si occupano non solo della salute e della sicurezza dei lavoratori dipendenti, ma anche della salvaguardia ambientale attraverso la riduzione dei consumi energetici, delle emissioni tossiche. Tendono a raggiungere la prosperità economica ma anche a migliorare la qualità dell'ecosistema e ad assumersi una forte responsabilità sociale. Cercano di mantenere un giusto equilibrio tra profitto economico, valori etici, sensi-

bilità ambientale e generosità sociale. Tendono ad assicurare un mondo migliore non solo ai nostri contemporanei ma anche alle future generazioni.

Per raggiungere questi scopi, le aziende studiate da Canonici, in cui la componente intellettuale cresce (alla Coesia rappresenta la totalità dei dipendenti; alla GlaxoSmithKlinex vi è più di un computer a testa) estendono l'attenzione dalla sfera fisica alla sfera psichica dei lavoratori; combattono non solo le insidie tecnologiche e fisiche, ma anche la depressione e lo stress; mobilitano fisiologi, nutrizionisti, psicologi e psichiatri; puntano sulla formazione e sulla comunicazione; fanno comparazioni tra Paesi e culture diverse per diversificare gli interventi; privilegiano i "prodotti verdi"; adottano espedienti per ridurre i consumi energetici e le emissioni di CO<sub>2</sub>; riservano alle donne un'attenzione particolare.

La Lamborghini ha di recente inaugurato presso l'università di Washington, in collaborazione con la Boeing aerospaziale, un laboratorio per la produzione di componenti in fibra di carbonio, riuscendo in questo modo a ridurre il peso delle autovetture e procedendo così a limitare consumi ed emissioni nocive.

Le azioni pedagogiche mirano non solo a trasferire le conoscenze necessarie ma anche a modificare i comportamenti: perciò si ricorre a linguaggi plurimi come i fumetti, i film e il teatro, i concorsi interni, la formazione dei bambini, la comunicazione tramite riviste aziendali e tramite internet.

Ogni azienda ostenta orgogliosamente i premi internazionali ottenuti per il maggiore impegno a favore della prevenzione, della salute, della sicurezza e dell'ambiente. Ancora più l'impegno è dimostrato attraverso i bilanci e i rapporti di sostenibilità, i regolamenti e i decaloghi, i piani pluriennali, il rispetto dell'indice Dow Jones Sustainability Stock, l'introduzione della voce sicurezza nel calcolo del *merit rating* e nell'applicazione del Mbo.

## **La sicurezza come premessa della felicità**

Probabilmente tutto questo non basta per assicurare ai lavoratori il raggiungimento di quella felicità che ogni uomo, secondo Jefferson, ha il diritto di cercare. Ma ne pone solide e doverose premesse. Secondo Aristotele, la felicità postula il possesso delle seguenti cose: "Buona nascita, abbondanza di amici, buoni amici, ricchezza, buoni figli, abbondanza di figli, una buona vecchiaia e una buona condizione fisica, cioè salute, bellezza, forza, alta statura, atleticità, oltre a fama, onore, fortuna e virtù".



Come si vede, la salute, la buona condizione fisica, la bellezza, l'atleticità sono stati considerati da sempre come ingredienti fondamentali per una vita felice. Lavorare in un'azienda che cura meticolosamente e caparbiamente la sicurezza, vivere in un mondo che persegue universalmente lo sviluppo sostenibile, rende, se non felici, almeno sereni.

## **La sicurezza prima del profitto**

Tutti sanno che, negli ultimi anni dell'Ottocento e nei primi del Novecento, la grande Vienna di Maria Teresa e di Francesco Giuseppe fu all'avanguardia in pittura con Klimt, in letteratura con Musil, in musica con Mahler, in psicologia con Freud. Pochi sanno, invece, che quella Vienna fu grande soprattutto perché incarnò una delle maggiori aspirazioni umane, rappresentando "l'età d'oro della sicurezza", come la definì Stefan Zweig.

Il parlamento garantiva i diritti dei cittadini, la moneta godeva della massima stabilità, "ognuno sapeva quanto possedeva o quanto gli era dovuto, quel che era permesso e quel che era proibito: tutto aveva una sua norma, un peso e una misura precisi". Ogni famiglia conosceva in anticipo quanto potesse spendere per il vitto, l'alloggio, gli svaghi e gli obblighi sociali. A ogni neonato veniva dedicato un salvadanaio o intestata un'assicurazione. Nessuno temeva guerre, rivoluzioni o il benché minimo atto di violenza. Paghe regolari, pensioni e cassa malattia garantivano la tranquillità anche al proletariato. La vita, concepita con austerità e modestia, poteva contare su un progresso inarrestabile, consentito dalla scienza e dalla tecnica.

Purtroppo, come è noto, la prima guerra mondiale mandò in frantumi questo grande sogno austriaco della sicurezza assoluta, trasformandolo nell'incubo di un'"apocalisse gioiosa".

Dall'inizio dei tempi, l'umanità nel suo insieme e ogni singolo individuo per proprio conto, hanno combattuto tante battaglie per affrancarsi da altrettante schiavitù e per raggiungere altrettante forme di felicità.

Ognuna di queste schiavitù genera insicurezza e, la più ineluttabile di tutte – cioè la morte – ci getta addirittura nel panico.

Perciò, per vincere la fatica abbiamo inventato macchine sempre più potenti, amichevoli e intelligenti. Per sconfiggere l'ignoranza abbiamo creato sistemi di acculturazione sempre più efficaci e capillari. Per sconfiggere il dolore abbiamo inventato farmaci e psicanalisti. Per sconfiggere la bruttezza abbiamo inventato la chirurgia plastica e la cosmesi. Per sconfiggere la violenza abbiamo inventato l'ordine pubblico e la buona educazio-

ne. Per sconfiggere la povertà abbiamo inventato la produzione di massa, il *welfare* e la carità. Per esorcizzare la morte abbiamo creato l'illusione dell'arte e dell'aldilà. E così via.

Non si può dire che abbiamo vinto una volta per tutte la nostra guerra contro l'insicurezza, ma si deve riconoscere che, rispetto ai nostri antenati, abbiamo fatto molti passi in avanti.

Le dieci aziende studiate da Aldo Canonici dimostrano a quali lodevoli approdi si può pervenire se le organizzazioni fanno della sicurezza un obiettivo primario, adottando il principio della Ducati: "Nessun lavoro è così importante da far trascurare la sicurezza".

Secondo Alexis de Tocqueville "un Paese molto impegnato a raggiungere la felicità è solitamente più ricco e più prospero del Paese che sembra accontentarsi di ciò che ha". La preziosa ricerca di Aldo Canonici dimostra che ciò vale anche nel mondo aziendale: il successo economico arride proprio alle imprese che hanno il coraggio di mettere la sicurezza e la felicità al primo posto, davanti all'obiettivo del profitto.



## Conversazione con Domenico Fabbri, Direttore risorse umane del Gruppo Coesia

*Perché tanto interesse al tema del benchmarking?*

Riteniamo importante confrontarsi continuamente, si possono sempre raccogliere nuovi spunti e nuove idee verificando come siamo posizionati di fronte agli altri. Il continuo confronto è un elemento di forte stimolo da cui possiamo raccogliere idee e spunti per nuove iniziative.

*E perché proprio sul tema della sicurezza sul lavoro?*

Questo è un tema che per noi ha sempre rappresentato una priorità assoluta. Con il passare del tempo siamo passati dal vedere e trattare la sicurezza in senso tradizionale ad affrontare il tema in un'ottica più ampia: il benessere, la salute del personale. Tutto ciò, non per un obbligo di legge, ma perché fa parte del nostro modo di gestire la relazione con chi lavora per l'azienda.

*È vero che è cambiato nella vostra azienda anche il profilo dell'operaio?*

Un cambiamento totale, tanto che questa figura, nella nostra realtà di maggiori dimensioni, la **GD**, non esiste più. Abbiamo solo impiegati, quadri e dirigenti. Le attività produttive rimangono ancora importanti all'interno della nostra organizzazione ma oggi alle persone che operano in produzione si richiede un considerevole apporto di carattere intellettuale. In azienda ormai se non si possiede almeno un diploma non si entra.

*Passando al concreto, quali sono i risultati della sicurezza sulla base degli indici di frequenza e di gravità?*

La sicurezza in azienda dipende in gran parte dalla capacità di coinvolgere tutti i lavoratori sui temi della prevenzione e dei comportamenti sicuri. Nasce con questi obiettivi il Progetto "Quattro anni per la Sicurezza", un piano quadriennale di iniziative ed eventi per la diffusione di quella