

**Massimo Battaglia, Marco Frey,
Emilio Passetti**

L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale

Il ruolo dei meccanismi di gestione
e controllo

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

Ricerca promossa con il contributo della Fondazione Rubes Triva



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Massimo Battaglia, Marco Frey,
Emilio Passetti**

L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale

Il ruolo dei meccanismi di gestione
e controllo

FrancoAngeli

Copyright © 2017 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.

INDICE

Presentazione	pag.	7
Introduzione e obiettivo del lavoro	»	9
1. La comunicazione esterna della salute e sicurezza	»	17
1.1. Introduzione	»	17
1.2. Le caratteristiche della comunicazione aziendale	»	18
1.3. Analisi della letteratura	»	21
1.4. Il metodo di ricerca	»	24
1.5. L'analisi dei risultati	»	28
1.6. Discussione e conclusioni	»	32
Appendice A: regole per l'analisi dei contenuti	»	36
2. Controllo di gestione, sviluppo delle risorse aziendali e risultati di salute e sicurezza	»	38
2.1. Introduzione	»	38
2.2. Inquadramento dei temi indagati	»	39
2.3. Raccolta dei dati e disegno del questionario	»	42
2.4. Analisi dei risultati	»	46
2.4.1. Il controllo di gestione	»	46
2.4.2. Lo sviluppo delle risorse	»	50
2.4.3. Risultati di salute e sicurezza	»	53
2.5. Conclusioni	»	62
Appendice B: il questionario utilizzato	»	63
3. Misurazione dei benefici degli investimenti in salute e sicurezza	»	68
3.1. Introduzione	»	68
3.2. Analisi della letteratura	»	69
3.2.1. I benefici degli investimenti in salute e sicurezza	»	69

3.2.2. Il rapporto fra investimenti e costi della sicurezza	pag.	71
3.3. Il metodo di ricerca	»	74
3.4. Lo strumento di indagine sviluppato	»	75
3.4.1. Sezione A – Investimenti	»	77
3.4.2. Sezione B – Benefici	»	79
3.5. Analisi dei risultati	»	82
3.5.1. La percezione del ritorno degli investimenti	»	82
3.5.2. Analisi dei casi aziendali	»	84
3.6. Discussione e conclusioni	»	106
3.6.1. Implicazioni sulle curve di costo	»	106
3.6.2. Implicazioni in termini di individuazione delle variabili collegate agli investimenti	»	113
3.6.3. Alcune considerazioni sulla misurazione dei costi degli infortuni	»	114
Considerazioni finali	»	116
Bibliografia	»	121

PRESENTAZIONE

Questa breve prefazione al presente volume rappresenta la sintesi di un percorso di collaborazione pluriennale avviato con l'Istituto di Management della Scuola Sant'Anna di Pisa e con alcuni dei suoi ricercatori. A questo proposito, la Fondazione Rubes Triva è orgogliosa di contribuire a finanziare la ricerca scientifica e di osservare come sia possibile "fare una ricerca" capace di unire una discussione teorica con spunti operativi per le aziende e indicazioni di policy per i decisori pubblici. Da questo punto di vista l'esperienza di ricerca presentata in questo volume (e nel precedente pubblicato nel 2013) rappresenta un esempio tangibile di buona pratica in cui la Fondazione Rubes Triva ha avuto il merito di mettere intorno a un unico tavolo una moltitudine di interlocutori realizzando un percorso di analisi sempre più approfondito e complesso, ma nel contempo appassionante e ricco di spunti.

La salute e sicurezza nel suo apparente anacronismo rappresenta un tema di estrema attualità e interesse perché, nonostante le iniziative promosse, le leggi emanate, i costanti richiami istituzionali, viene considerata ancora un elemento non completamente strategico per molte realtà aziendali. Come fare per riconoscere al tema la piena importanza che essa merita, è il continuo sforzo e interrogativo che come Fondazione ci poniamo quotidianamente. Il volume rappresenta in questo senso un passo in avanti nella discussione inerente all'importanza di integrare organizzativamente la salute e sicurezza, con il merito di offrire una panoramica ampia e approfondita di alcuni temi chiave che, una volta che siano adeguatamente sviluppati e valorizzati da parte delle aziende, possono diventare centrali nei loro processi decisionali. Il presente auspicio si unisce al ringraziamento verso i ricercatori che hanno svolto il lavoro e verso lo staff della Fondazione che hanno reso possibile questo impegno.

Roma, giugno 2017

Giuseppe Mulazzi
Direttore Fondazione Rubes Triva

INTRODUZIONE E OBIETTIVO DEL LAVORO

Il tema della salute e della sicurezza sul lavoro risulta un aspetto di primaria importanza per il benessere dell'individuo e per il connesso benessere sociale, in virtù della molteplicità di ricadute che si vengono a produrre sia a livello individuale, sia aziendale che, infine, sociale e pubblico. L'idea di creare ambienti di lavoro che valorizzino il benessere e la salute dell'individuo sta divenendo sempre più una consapevolezza diffusa nel dibattito pubblico. Inoltre, la consapevolezza che la gestione proattiva della salute e sicurezza sul lavoro sia una leva strategica utile, sia a rispondere alle responsabilità etiche e giuridiche che un'azienda ha nei confronti della collettività, sia per generare miglioramenti organizzativi, è un concetto che ha teso negli ultimi anni a diffondersi sempre più in ambito aziendale.

In Italia, sono da ricordare le numerose campagne di sensibilizzazione e gli incentivi economici erogati per la realizzazione d'investimenti volti a migliorare la gestione della salute e la sicurezza degli ambienti di lavoro promossi da INAIL. La stessa INAIL, nella sua relazione sugli infortuni del 2015, ha indicato che sono poco meno di 637mila le denunce di infortunio registrate nel 2015, in diminuzione del 4% rispetto al 2014 e del 22,1% rispetto al 2011. Gli infortuni riconosciuti sul lavoro sono stati poco più di 416mila (-6,6% rispetto al 2014), di cui il 18,2% "fuori dell'azienda", ossia "con mezzo di trasporto" o "in itinere". Gli infortuni mortali "accertati" sono stati 694, in aumento rispetto al 2014 e in diminuzione rispetto al 2011. Infine sono circa 11 milioni le giornate di inabilità, con una media di circa 82 giorni per gli infortuni che hanno provocato menomazione e con 20 giorni di media in assenza di menomazione.

Questi numeri, pur mostrando dei progressi, sono tuttavia sempre molto alti, e rivelano la necessità di continuare a porre attenzione sul tema attraverso una costante azione di miglioramento da parte di numerosi attori: dallo

Stato e sue diramazioni, alle aziende e ai datori di lavoro, fino alla comunità scientifica.

Proprio la comunità scientifica ha negli ultimi anni mostrato un crescente dinamismo, con un progressivo ampliamento dei settori disciplinari interessati al tema della salute e sicurezza dei lavoratori. In particolare, si è assistito a un sempre maggiore coinvolgimento di ricercatori e studiosi provenienti da discipline manageriali e aziendalistiche che hanno proposto nuove prospettive di lettura di fenomeni che, sino a quel momento, erano stati ad appannaggio quasi esclusivo di studiosi appartenenti a discipline tecnico-ingegneristiche. In particolare, gli studi manageriali e aziendalistici hanno teso ad approfondire due ambiti di ricerca: da una parte, quello dell'individuazione e sperimentazione di pratiche e modalità innovative di gestione basate sulla prevenzione e su approcci proattivi verso la sicurezza in sostituzione di approcci tradizionali di tipo adattivo/reattivo; dall'altra, quello della misurazione dell'efficacia (e dell'efficienza economica) delle pratiche adottate e dell'integrazione dei sistemi di controllo delle performance di sicurezza a livello aziendale nel controllo di gestione (Frey et al., 2014).

La cosiddetta gestione adattiva/reattiva che ha caratterizzato per anni l'approccio alla salute e sicurezza dei lavoratori poneva al centro dell'azione dell'organizzazione la ricerca di interventi correttivi post-evento incidentale o post quasi infortunio, focalizzando l'attenzione sulle pratiche di protezione più che sulle logiche preventive. La gestione della salute e sicurezza si basava dunque essenzialmente su meccanismi di controllo a posteriori ovvero sull'attuazione di azioni correttive successive al manifestarsi di eventi incidentali. Le logiche di gestione adattiva/reattiva hanno invece modificato l'approccio delle imprese al tema della sicurezza, aprendo nuovi scenari di ricerca applicata che guardassero a nuove dimensioni nelle realtà aziendali: la dimensione organizzativa, la dimensione dell'integrazione dei processi, la dimensione della pianificazione e misurazione delle performance, la dimensione della valutazione delle competenze ecc.

In questo quadro una gestione proattiva non ha più (solo) l'obiettivo di proteggere il lavoratore nello svolgimento delle proprie mansioni, bensì quello di attuare un insieme di sforzi e di innovazioni (organizzative, gestionali, tecnologiche) finalizzati a prevenire il manifestarsi degli infortuni e/o di eventi considerati ad alto rischio, e assicurare ai dipendenti un ambiente di lavoro sicuro. Significa passare dalla semplice protezione dei lavoratori alla prevenzione da potenziali rischi, attraverso l'adozione di pratiche e processi idonei una volta che tali rischi siano stati adeguatamente identificati e valutati, e siano stati rilevati i modi di comportamento più corretti per preve-

nire gli eventi infortunistici potenziali a questi connessi. La gestione proattiva si basa sul concetto di prevenzione e anticipazione dei problemi, al fine di adottare comportamenti che permettano di gestire la sicurezza sui posti di lavoro, andando oltre quanto previsto dalla legislazione esistente. L'azienda che agisce proattivamente si pone l'obiettivo di considerare la salute e sicurezza come un aspetto della mission, di sviluppare innovative attività e processi, e di acquisire competenze specifiche in materia al fine di divenire una *High Reliability Organization* (Weick e Sutcliffe, 2011). Questa tipologia di impresa si connota per avere una visione unitaria (tecnica e gestionale) totale (dal vertice aziendale all'ultimo dei lavoratori) e specifica (costruita sulla realtà di riferimento) della salute e sicurezza, ovvero per unire alla cultura della sicurezza una gestione proattiva e diffusa all'interno dell'organizzazione. Gli studi empirici hanno dimostrato che un orientamento gestionale proattivo, oltre che far leva sulla sensibilizzazione culturale, sulla formazione e l'apprendimento dei singoli lavoratori, richiede anche la definizione di meccanismi decisionali, organizzativi e gestionali che consentano di indirizzare e strutturare la politica e l'impegno aziendali verso una gestione efficace della sicurezza. Questo richiede lo sviluppo di una serie di azioni di pianificazione e controllo che permettano di rendere efficace la gestione della salute e sicurezza, al fine di rendere la stessa gestione funzionale a garantire il raggiungimento degli obiettivi individuati in una prospettiva di medio periodo.

Rispetto al tema della gestione della salute e sicurezza, uno studio pubblicato dall'Agenzia Europea per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (EU-OSHA) nel 2002 (*The use of occupational safety and health management systems in the Member States of the European Union*) ha individuato cinque aspetti fondamentali per una corretta gestione della salute e sicurezza basata su una logica proattiva e previsionale. Lo studio mostra che è necessario che i cinque elementi siano tutti applicati e integrati nell'organizzazione affinché il sistema sia realmente efficace. Il primo aspetto fa riferimento all'ottenimento del sostegno e alla partecipazione di tutte le parti interessate, in quanto ritenute essenziali per la definizione di obblighi, responsabilità e poteri all'interno dell'organizzazione. Al proposito, la direzione deve supportare e dedicarsi al progetto assegnando le risorse economiche necessarie affinché le iniziative implementate siano efficaci. Anche i lavoratori devono partecipare al programma fin dall'inizio, direttamente oppure tramite un organo che li rappresenti (quale può essere, per esempio, un apposito comitato per la sicurezza). In secondo luogo è necessario fissare obiettivi ragionevoli, in base a una valutazione della situazione iniziale in materia di pericoli. Dev'es-

sere svolta una valutazione dei rischi per individuare i problemi attuali e potenziali, e devono essere definiti obiettivi quantificabili e raggiungibili per migliorare le performance in materia di sicurezza. Tra questi obiettivi può figurare la frequenza di malattie e infortuni, possibilmente confrontata con quella di imprese dello stesso settore, come pure la misura della salute generale e del benessere della forza lavoro. Il terzo aspetto è finalizzato alla necessità di porre al centro delle azioni da implementare la salute e la sicurezza del personale. È importante adottare procedure di gestione di sicurezza ben documentate e ben divulgate, tra cui misure preventive a tutela del personale e sistemi di controllo per ridurre l'impatto di problemi imprevisti. È poi auspicabile che vengano acquistati prodotti e servizi conformi alle norme di sicurezza dell'organizzazione. Il quarto punto riguarda l'importanza di comunicare i progressi e le possibilità di miglioramento. È necessario un sistema di verifica per controllare gli sviluppi nel campo della salute e della sicurezza e per ricercare e analizzare le cause profonde di eventuali eventi incidentali. I risultati, insieme con altre informazioni relative alla salute e sicurezza, devono essere comunicati regolarmente all'interno dell'organizzazione al fine di promuovere una reale cultura che coinvolga l'intero personale aziendale. Infine è necessario agire ai fini di un miglioramento continuo dei risultati di sicurezza. È fondamentale riesaminare regolarmente la gestione al fine di individuare i punti in cui può essere migliorata, soprattutto in caso di importanti cambiamenti organizzativi. È essenziale che le attività siano integrate in tutte le componenti dell'attività aziendale e che siano collegate alle altre attività gestionali presenti.

Come evidente, l'approccio proposto dall'Agenzia Europea per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (EU-OSHA) si basa su un modello ciclico di pianificazione e controllo della gestione della sicurezza, in cui risulta cruciale il monitoraggio delle prestazioni. Il controllo interno permette infatti di verificare la correttezza di quanto implementato, ma anche di individuare le modalità su cui strutturare un nuovo processo di miglioramento. Proprio questo carattere strategico ha stimolato la ricerca in siffatto ambito negli ultimi anni, spingendo l'analisi verso il tema della misurazione delle performance di sicurezza e la individuazione di idonei indicatori in grado di rendere conto dei risultati della gestione. Differentemente da molte aree e risultati aziendali, la gestione della sicurezza può essere ritenuta di successo quando vengono a mancare gli *outcomes* negativi delle attività, ovvero gli infortuni o le malattie, in quanto l'obiettivo è in questo caso quello di riuscire ad avere il minor numero possibile (zero) di infortuni sul lavoro. A tale scopo gli indicatori sono ritenuti elementi centrali per valutare l'efficacia della gestione della sicurezza, in quanto devono fornire informazioni utili per identificare i punti di forza e di debolezza della stessa, e

rappresentare di conseguenza una base informativa e decisionale per il miglioramento delle prestazioni. La gestione della salute e sicurezza non è una grandezza direttamente e facilmente misurabile, bensì una condizione particolare che produce alcuni effetti fra i quali, per esempio, la mancanza di eventi infortunistici; pertanto la misurazione del numero di infortuni, della loro gravità, del tempo medio di prognosi, dei danni economici connessi sono parametri utili, ma non completi, con i quali è possibile misurare le prestazioni, ovvero i fallimenti, della gestione della sicurezza (Frey et al., 2013). A tali indicatori, definiti indicatori negativi in quanto evidenziano i risultati passati della (cattiva) gestione della sicurezza, è necessario affiancare indicatori positivi, capaci di misurare la sicurezza in termini proattivi e preventivi (formazione erogata, livello di conoscenza delle procedure da parte del personale, numero di ispezioni e controlli effettuati sugli impianti, percentuale di staff coinvolto in esercitazioni d'emergenza ecc.). Questo perché la rilevazione degli accadimenti incidentali e delle loro ripercussioni economiche, siano essi con o senza infortunio, risulta comunque un monitoraggio reattivo con conseguenze tipicamente correttive. Gestire e misurare efficacemente la sicurezza implica invece la necessità di dotarsi di un insieme ragionato di indicatori in grado di fornire informazioni su molteplici attività legate alla salute e sicurezza, che contenga informazioni relative agli input, ai processi, e agli *outcomes* della gestione della sicurezza. Gli indicatori, oltre che tra positivi e negativi, dovrebbero essere distinti fra indicatori personali e indicatori di processo (Hopkins, 2009) e dovrebbero essere capaci di prendere in considerazione dimensioni quali la natura e le caratteristiche dei possibili pericoli inerenti le attività svolte (Harms-Ringdahl, 2009). L'implementazione e l'utilizzo di un insieme ragionato di indicatori devono essere uniti a una precisa volontà da parte dell'organizzazione di sviluppare innovativi processi gestionali volti a ridurre i rischi e gli eventi infortunistici connessi con le varie attività, al fine di evitare che gli indicatori siano uno strumento di misurazione non collegato con l'operatività aziendale, e quindi potenzialmente poco utile ai fini della gestione della sicurezza.

È evidente pertanto che il legame tra gestione della salute e sicurezza e pianificazione e controllo aziendale è particolarmente stretto, rendendo l'ambito della salute e sicurezza un ambito privilegiato per studi di taglio manageriale e aziendalistico. È proprio in questo quadro che hanno trovato quindi spazio le attività di ricerca riportate nel presente volume.

Nello specifico, il volume si inserisce in un'iniziativa di ricerca pluriennale (2013-2016) promossa dalla Fondazione Rubes Triva. Il filo conduttore comune della ricerca è stato quello di indagare le pratiche di gestione e misurazione della sicurezza messe in atto dalle aziende del settore dell'igiene ambientale, ossia quelle aziende che si occupano di raccolta dei rifiuti urbani

e loro trattamento in impianti direttamente gestiti. L'iniziativa di ricerca si è articolata in due distinti progetti. Un primo progetto biennale, terminato nel 2013, si è focalizzato sulla misurazione dei costi della (mancata) salute e sicurezza a livello di impresa¹; un secondo progetto (da cui trae origine il presente lavoro) ha avuto l'obiettivo di indagare la dimensione dei benefici degli investimenti in salute e sicurezza, il controllo di gestione della salute e sicurezza, e la rendicontazione esterna delle informazioni sul tema. In questo senso, il presente lavoro, pur con una propria piena autonomia, segue dunque quanto emerso nel corso del primo progetto, dal quale prende alcuni strumenti di analisi emersi, con l'intento di approfondire il tema dell'approccio proattivo alla salute e sicurezza a livello aziendale.

Entrando nel merito, il libro analizza tre aspetti, corrispondenti ai tre capitoli principali del lavoro: i) il monitoraggio delle performance e la loro rendicontazione esterna; ii) il controllo e la gestione delle risorse aziendali e iii) la misurazione degli investimenti e dei relativi benefici. I tre argomenti, diversi tra loro ma accomunati dalla necessità di *generare informazione* per migliorare la gestione e il controllo della salute e sicurezza a livello aziendale, permettono di fare un passo avanti rispetto allo stato attuale delle ricerche sul tema, utile sia alla discussione nell'ambito della comunità scientifica sia alla pratica aziendale.

Il primo capitolo indaga il tema della comunicazione esterna. L'indagine, effettuata analizzando i documenti di comunicazione esterna delle aziende e in particolare i bilanci di sostenibilità, mostra come la *disclosure* sia ancora una pratica di nicchia. Lo studio definisce e testa una griglia di analisi delle informazioni riguardanti la salute e sicurezza, mostrando una bassa attitudine da parte delle aziende a informare gli *stakeholders* sui processi implementati e sugli investimenti svolti. Diversamente, la comunicazione dei risultati ottenuti appare maggiormente sviluppata.

Il secondo capitolo analizza, tramite un questionario sottomesso a un campione di aziende del settore, il tema del controllo di gestione e della gestione delle risorse aziendali inerenti alla salute e sicurezza. Tre ambiti sono indagati. Il focus del primo ambito verte sul relativo grado di strutturazione degli elementi formali e informali del controllo di gestione. Il secondo ambito di analisi si concentra sulle capacità aziendali (strategiche, operative e relazionali) collegate alla salute e sicurezza. Infine il terzo argomento investigato riguarda il tema degli investimenti in salute e sicurezza e dei collegati risultati, espressi sia in termini di *performance* tecnica, sia in termini di riduzione dei costi connessi alla mancata sicurezza. Nel complesso emerge che,

¹ Di questo progetto, i risultati sono riportati in Frey et al. (2013).

se da un lato le dimensioni riguardanti il controllo di gestione e lo sviluppo delle capacità strategiche e operative sembrano maggiormente sviluppate (seppure per un gruppo limitato di aziende), non altrettanto si può dire in rapporto alla sfera delle relazioni esterne delle organizzazioni e ai risultati collegati alla gestione della salute e sicurezza.

Il terzo capitolo, infine, sviluppa e testa in via esplorativa, mediante uno studio di caso multiplo con quattro aziende, un modello per la misurazione del valore degli investimenti effettuali in attrezzature, processi e personale inerenti al miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza, nonché dei possibili benefici economici a questi associati. I risultati rivelano una serie di difficoltà tecniche e di incertezze legate alla quantificazione degli investimenti, in particolare per quanto riguarda la quota delle attrezzature. Nel contempo essi riportano la potenziale utilità informativa che una progressiva messa a punto del metodo di analisi potrebbe generare in termini decisionali e di controllo. Tuttavia, da questo punto di vista, il percorso da compiere per dotare le aziende di strumenti di misurazione condivisi e integrati, che vadano oltre i classici indicatori tecnici di gravità, frequenza e incidenza, appare ancora lungo.

Ciascuno dei tre capitoli presenta, prima di entrare nel merito delle evidenze emerse nella ricerca, una specifica analisi della letteratura che ai riferimenti accademici ha affiancato anche studi e informazioni emersi dalla “letteratura grigia”. Tale raccolta di informazioni è stata essenziale per l’effettuazione della ricerca, e rappresenta un quadro di riferimento importante per il lettore al fine di conoscere più in dettaglio il tema trattato, nonché avere informazioni sullo stato dell’arte disponibile su scala nazionale e internazionale. In ciascun capitolo poi sono dettagliate le varie fasi della ricerca, l’analisi dei dati raccolti e la discussione riguardanti le evidenze emerse dalla loro elaborazione. Ciascun capitolo termina infine con alcune considerazioni conclusive che forniscono indicazioni sulle prospettive di ricerca e sul valore aggiunto in termini manageriali di quanto emerso. Al termine dei tre capitoli sopra descritti, vi sono alcune osservazioni finali volte ad affermare l’utilità a livello aziendale delle analisi presentate. Il percorso di analisi del presente volume ha l’obiettivo quindi di fornire un quadro dettagliato delle differenti pratiche messe in atto dalle aziende al fine di integrare la salute e sicurezza nella gestione aziendale. Inoltre i tre capitoli sono legati fra loro da metodologie di ricerca e temi analizzati che seppur differenti forniscono una visione articolata e congiunta del tema.

Prima di terminare l’introduzione, vorremmo ringraziare i membri del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Rubes Triva che ha promosso e finanziato la ricerca che ha portato alla redazione del presente libro, il direttore

della Fondazione Giuseppe Mulazzi, e lo staff della Fondazione nelle vesti di Monica Bigliardi, Luca Casai, Nadia Ramazzini e Stefania Rizzo che per essa hanno collaborato fattivamente, dando preziosi suggerimenti nella stesura del presente volume. Vorremmo poi ringraziare il personale delle quattro aziende che ha collaborato per lo sviluppo dei casi e del modello di analisi investimenti-rendimenti. Un ringraziamento particolare va alla dottoressa Francesca Zuddio per il supporto fornito durante lo svolgimento dell'intero progetto. Infine gli autori ringraziano i due *referees* per i suggerimenti ricevuti durante il processo di referaggio del presente libro. La responsabilità di eventuali omissioni e/o errori resta, come sempre, a carico degli autori.

Pisa, giugno 2017

1. LA COMUNICAZIONE ESTERNA DELLA SALUTE E SICUREZZA

1.1. Introduzione

La comunicazione esterna di informazioni legate alla gestione della salute e sicurezza può essere utile per fornire agli *stakeholder* informazioni inerenti le azioni e i risultati ottenuti dall'azienda. Nei casi in cui la comunicazione si riveli attendibile, essa permette di comprendere meglio la complessità, le difficoltà e le tensioni che la gestione della salute e sicurezza genera in una organizzazione nonché i benefici associati. Comunicare su questo tema non significa quindi fornire una lista di informazioni, più o meno estesa, quanto piuttosto trasmettere in maniera puntuale, trasparente ed efficace l'attenzione che un'azienda pone al tema.

Partendo da questo presupposto, e considerando che il settore dell'igiene ambientale è un settore sensibile al tema della sicurezza sul lavoro in cui il tema della comunicazione della salute e sicurezza è stato poco affrontato a livello di dibattito sia nazionale che internazionale, l'obiettivo del capitolo è analizzare le pratiche di comunicazione volontarie realizzate dalle aziende. Nello specifico saranno analizzate sia la quantità che la qualità delle informazioni comunicate prendendo come base di riferimento per la raccolta dei dati i bilanci di sostenibilità pubblicati dalle aziende. Dal punto di vista metodologico, lo studio definisce e testa una specifica griglia di analisi delle informazioni che potrà essere utilizzata in possibili studi futuri come base di partenza per ulteriori indagini.

Il capitolo ha la seguente struttura. Nel paragrafo 2 si introduce e analizza il concetto di comunicazione aziendale. Il paragrafo 3 analizza i precedenti studi relativi alla comunicazione della salute e sicurezza. Nel paragrafo 4 è presentato il metodo di ricerca mentre nel 5 sono evidenziati e commentati i

risultati emersi. Il paragrafo 6 infine approfondisce la parte relativa ai risultati e conclude la disamina con future indicazioni di ricerca.

1.2. Le caratteristiche della comunicazione aziendale

Mentre importanti temi quali la cultura e l'organizzazione della salute e sicurezza sono stati sino ad oggi ampiamente analizzati (Zanko e Dawson, 2012), l'analisi dell'attività di comunicazione posta in essere dalle aziende in ambito salute e sicurezza ha riscontrato un interesse minore. Questa specifica attività di comunicazione intreccia più in generale il tema della comunicazione aziendale la quale, in termini generali, può essere definita come «tutto ciò che, esplicitamente o implicitamente, incide (modificandoli o rinforzandoli) sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone» (Corvi, 2007, p. 5). Come evidenziato da Corvi (2007), è possibile individuare tre differenti accezioni del termine “comunicazione” che sono riconducibili rispettivamente al concetto di informazione, agli strumenti e alle tecniche utilizzate e infine al concetto di mettere in comune. Tra di essi il concetto di “mettere in comune” appare essere il più adatto per evidenziare la bi-direzionalità e la circolarità dei flussi informativi che dovrebbero caratterizzare l'attività di comunicazione tra l'azienda e gli *stakeholder*.

Van Riel e Fombrun (2007) definiscono la comunicazione aziendale come l'insieme delle attività coinvolte nella gestione e orchestrazione di tutte le comunicazioni interne ed esterne volte a creare condizioni favorevoli con gli *stakeholder* da cui dipende l'azienda. Quest'ultima, attraverso la comunicazione, ha la possibilità di costruire una distintiva immagine e reputazione nei confronti dei propri *stakeholder* (van Riel e Fombrun, 2007). La comunicazione aziendale svolge dunque un ruolo importante per due ragioni fondamentali (Corvi, 2007):

- l'esistenza di numerose e differenti tipologie di interlocutori aziendali ai quali è necessario render conto delle attività svolte;
- la necessità di far convergere nell'azienda numerose risorse esterne indispensabili per perseguire gli obiettivi aziendali.

Nel primo caso la ricerca del consenso presso i vari *stakeholder* diventa un requisito fondamentale e imprescindibile poiché da essi dipendono la legittimazione sociale e i risultati economici dell'azienda stessa. Secondo Post et al. (2002), un'azienda nel lungo periodo dev'essere capace di creare benefici per se stessa e per tutti i suoi *stakeholder* attraverso l'incremento della dotazione di risorse, materiali e immateriali. A tal proposito, il valore delle risorse relazionali, interne ed esterne, è molto importante.

Un'azienda deve quindi avere la capacità e le risorse per attuare politiche e attività di comunicazione al fine di far conoscere e apprezzare le proprie capacità distintive e i risultati raggiunti. Attraverso la comunicazione, l'azienda può attivare nuovi contatti, gestire i rapporti e creare fiducia internamente ed esternamente. Verso l'interno la comunicazione, facendo leva sull'identità, sui valori e sulla cultura aziendali, orienta i comportamenti verso il perseguimento degli obiettivi, ricercando la coesione tra le varie parti coinvolte. Essa è indirizzata verso i dipendenti, i dipendenti potenziali e le organizzazioni sindacali. Verso l'esterno rappresenta il vettore dell'insieme di relazioni che legano l'azienda con l'ambiente in cui opera.

Non sempre però le aziende utilizzano la leva della comunicazione esterna per accrescere il loro livello di trasparenza, perché, come è stato ampiamente dimostrato (Boiral, 2013; Cho et al., 2010; Michelon et al., 2015), la comunicazione aziendale riguardante, in particolare, le tematiche ambientali e sociali tende ad assolvere altri scopi quali per esempio il ripristino del livello (minimo) di legittimazione sociale (Cho, 2009; Tilling e Tilt, 2010) oppure la rappresentazione di risultati positivi che spesso non trovano riscontro con quanto effettivamente realizzato internamente (Delmas e Curiel Burbabo, 2011).

L'attività di comunicazione è generalmente distinta in obbligatoria e volontaria. Per far fronte alle esigenze informative dei vari *stakeholder* le aziende possono utilizzare entrambe le tipologie. L'informazione obbligatoria è regolamentata dalle leggi in vigore promosse dallo Stato italiano, dall'Unione Europea e/o da specifici regolamenti di appositi enti (per esempio gli enti che disciplinano il funzionamento del mercato dei capitali) e che determinano i principi e le regole di *external reporting*. La regolamentazione ha lo scopo di imporre al management aziendale la rilevazione (*disclosure*) di un insieme di informazioni più ampio e completo possibile al fine di garantire, ai soggetti esterni, la possibilità di analizzare con maggiore dettaglio l'azienda stessa (Bozzolan, 2005). La comunicazione obbligatoria, seppure utile a favorire la trasparenza delle aziende, d'altro canto tende a standardizzare il livello di *disclosure* tra le diverse aziende, le quali per differenziarsi e per soddisfare i numerosi fabbisogni informativi esterni tendono a comunicare una serie di informazioni di natura discrezionale e volontaria (Bozzolan, 2005).

La comunicazione volontaria, che rappresenta l'informazione non richiesta dalle leggi e dalla regolamentazione esistente, viene espressa su precisa decisione del management attraverso differenti tipologie di canali informativi quali per esempio l'*annual report* e il bilancio di sostenibilità (Striukova et al., 2008; Passetti e Cinquini, 2014). Essa quindi presuppone l'utilizzo di strumenti, mezzi e canali che non hanno generalmente un contenuto minimo