



LA REDDITIVITÀ DELLE BUONE PRATICHE

Insicurezza, ma quanto ci costi?

Il mio intervento non vuole parlarvi di Bilanci civilisticamente redatti e delle voci di spesa in essi rappresentate; di ciò avete già ricevuto informazioni dalla collega Dr.ssa Alessandra Paganelli.

E' mia intenzione riflettere sull'efficacia di "buone pratiche per le aziende". Esse sono di tipo tecnico e d'interazione fra risorse umane e tecnologia.

Parlerò di cittadinanza attiva delle aziende, un cambiamento culturale necessario che è orientato in via prioritaria a investire nella qualità dei processi e dei prodotti e quindi che coinvolgono sia il capitale umano sia le scelte della tecnologia più efficace mediante una progettazione necessariamente integrata, e cercherò di dimostrare che la prevenzione e la scelta di orientare l'attività verso lo sviluppo sostenibile rappresentano non solo un dovere etico ma anche un affare ben più remunerativo degli oneri ad essi correlati.

Capita spesso che i "media" c'informino su disastri e avvenimenti luttuosi avvenuti per cause di lavoro o di solidarietà organizzata e che s'avviino inchieste sulle responsabilità.

Secondo l'Agenzia Europea per la Sicurezza al Lavoro (EASHW) ogni cinque secondi un lavoratore è coinvolto in un infortunio; ogni giorno muoiono circa 4 lavoratori e molti altri subiscono gli effetti d'inabilità o malattie professionali.

Nei dati INAIL del 2010 (anno in cui il numero di lavoratori attivi era significativamente ridotto per la crisi), risulta che più di 1000 persone sono morte per infortuni e malattie originatesi nell'ambiente di lavoro. Un'altra indagine c'informa che circa il 30% degli intervistati ritiene a rischio la propria salute a causa del lavoro svolto.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (O.M.S.) ritiene che sia possibile ridurre del 90% gli infortuni mortali se si attivano, in modo responsabile e controllato, tutte le misure per la sicurezza nei luoghi di lavoro, che le Leggi già c'indicano come obbligatorie.

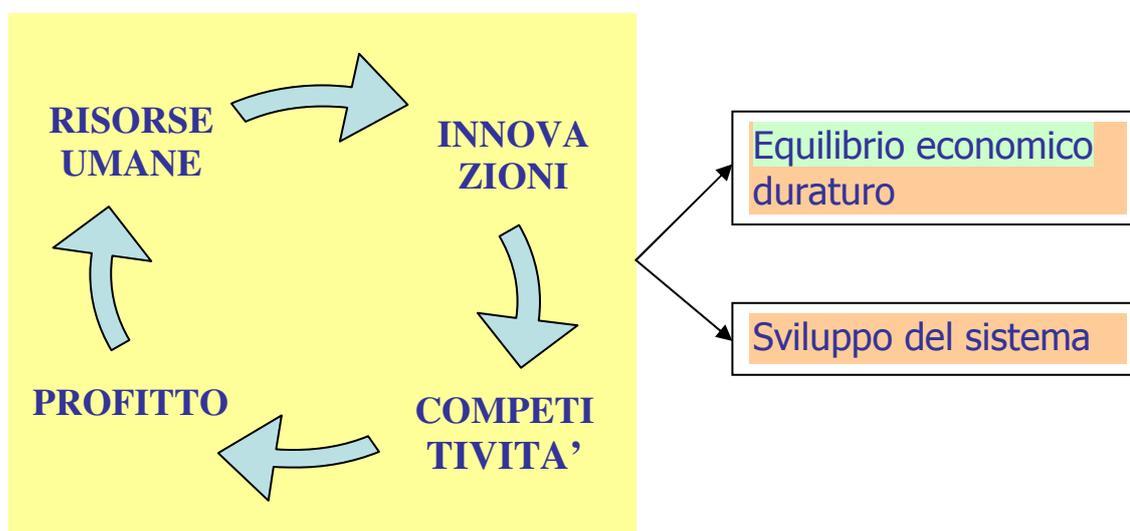
Citando la Legge 81/2008, così come attualmente integrata, leggiamo: di azioni preventive necessarie e di sistema per la promozione della salute (art. 2) ; di promozione di cultura della sicurezza (art.11) ; di formazione ed informazione adeguata e di attività volte al miglioramento dei livelli di sicurezza nei luoghi di lavoro (art.15) ; di sostegno e qualificazione prioritaria per le aziende virtuose (art. 27) : di sistemi di gestione aziendale idonei ad evitare reati, occorsi durante l'attività lavorativa, atti a generare delle responsabilità (Legge 231/2001) se sono violate le norme per la prevenzione degli infortuni (art. 30).

E' noto che gli infortuni, le inabilità temporanee o permanenti, le malattie professionali sono un **costo che deprime le attività produttive** di beni e di servizi ma **ancor più pesa sulla collettività** impegnando molte delle risorse che lo Stato riceve dalle nostre tasche, (è possibile presumere un costo a carico della collettività pari a cinque volte quello che l'impresa spende per ogni giornata di lavoro); **in termini macroeconomici stiamo buttando via più del 4% del PIL Nazionale**. Alla luce di questi dati, Chi potrebbe negare che le spese e per la sicurezza e la salute dei lavoratori sono un investimento capace di migliorare l'economia del Paese virtuoso?.

Nel mercato globale, privo di barriere, in condizioni d'instabilità sistemica, di mercati finanziari con asimmetria dell'informazione, le persone rappresentano la principale fonte di differenziazione e di vantaggio economico sostenibile nel lungo periodo (il profitto è funzione della rilevanza e della solidità dei vantaggi acquistabili). Ancor più ci convince quest'ottica se pensiamo che l'Avviamento misura la proiezione del profitto nel futuro. **Il necessario miglioramento continuo della tecnologia, integrato con la valorizzazione delle risorse umane, è un obiettivo irrinunciabile e "quasi scontato" poiché il risultato che si ottiene è un indubbio incremento della produttività con anche la riduzione degli sprechi; non altrettanto si può dire in tema di competenze esistenti all'interno dell'azienda. E' su questo importante campo d'indagine che ho voluto focalizzarmi sulla comprensione del ruolo delle risorse umane nello sviluppo aziendale.**

Il valore economico delle risorse umane si può misurare?

Nella "**catena del valore d'impresa**", il ruolo delle risorse umane permea tutte le attività, non ultime la migliore conoscenza delle attese dei clienti e la competenza e adattabilità all'uso di nuova tecnologia. La tutela del patrimonio umano e l'importanza dei processi di qualificazione svolti a ogni livello, consigliano politiche orientate al miglioramento del "mercato interno del lavoro" al posto di un'elevata instabilità del personale. Fra gli indicatori di "*best practice*" troviamo il "*turn-over*" come informazione su qualità, efficienza e potenziale sviluppo dell'azienda (questo dato è la prassi sia per la valutazione dei curriculum degli aspiranti al lavoro, sia sulla bontà del posto di lavoro).



Fonte: A.Beretta Zanoni: Il valore delle risorse immateriali (pag.29) ed. Mulino 2006

I lavoratori svolgono un ruolo decisivo nell'ottenimento di efficacia, efficienza e qualità delle attività; è sostenibile che il loro valore rappresenti circa i 2/3 del reddito complessivo di un'organizzazione. Il capitale umano dell'azienda è rappresentato da conoscenze, esperienza, abilità, attitudini e flessibilità nell'adeguarsi alle innovazioni ma anche dai valori etici e culturali generati dalle persone che operano per e all'interno dell'azienda, mediante un processo irriproducibile e cumulativo di lungo periodo. L'assenza di obiettivi connessi a fenomeni non misurati, quale è oggi in Italia il valore delle risorse umane a disposizione, può provocare distorsioni nell'organizzazione causando conflitti e sprechi significativi.

Quando parliamo di tecnologia dei progetti in modo integrato con la sicurezza dei lavoratori, dobbiamo pensare, oltre alle "macchine", anche ai sistemi informatici e di comunicazione che sono spesso causa di disturbo per problemi di collegamento tecnico e di stress derivante da una insufficiente informazione (tutti ne siamo stati più o meno coinvolti). Se non si opera verso il miglioramento della loro capacità d'adeguarsi alle innovazioni tecnologiche e non si procede preventivamente a informarli sul perché e come si utilizzeranno nuovi metodi d'azione; si percorre una via che porta a deprimere l'azienda: è ciò che succede quando si preferisce la redditività immediata a dispetto della competitività futura.

È necessario, quindi, prendere coscienza che non è utile ridurre i costi del lavoro per battere i prezzi delle merci provenienti dai Paesi in via di sviluppo ma lo può essere investire nel capitale umano migliorandone la conoscenza e il rapporto con tecnologie evolute. Anche la Corte di Cassazione – Sezione lavoro - nella sentenza N. 10761 del 23 luglio 2002, ha allargato il concetto di trasferimento d'azienda precisando che un cambio di proprietà può riguardare anche solo i lavoratori specializzati.

Perché centrare il management sulle risorse umane è un vantaggio?

- Ne riconosciamo i punti di forza e di debolezza,
- Individuiamo con precisione rischi e ostacoli,
- Contribuiamo a migliorare la salute con la riduzione delle cause d'infortunio,
- Riduciamo gli sprechi in ogni parte dei processi,
- Motiviamo e sviluppiamo il capitale intellettuale, migliorando la produttività,
- Creiamo occasioni di forte coinvolgimento e partecipazione nello staff,
- Riconosciamo per primi le opportunità di crescita,
- Facilitiamo l'introduzione di nuove e più utili tecnologie,
- Siamo in grado di conoscere il reale valore dell'azienda,
- Siamo in grado di conoscere e soddisfare le attese dei nostri clienti.

Le scelte della gestione d'impiego delle risorse umane trovano nell'Human Resources Accounting (HRA) una quantificazione dei loro effetti. L'impiego delle logiche di HRA utilizza indici qualitativi (fisico-tecnici) mediante i quali s'interpretano le determinanti della redditività di lungo periodo.

Per creare innovazione la Direzione deve orientarsi alla condivisione delle decisioni e all'aumento di trasparenza negli scambi d'informazioni: il primo passo è il management

che ha valori comuni e il secondo è lo sviluppo del lavorare in sicurezza unito alla scelta del continuo miglioramento tecnologico.

L'affermarsi del concetto di “*tasso di ritorno sugli investimenti in capitale umano*” disincentiva i comportamenti che tendono a realizzare solo una maggiore redditività immediata deteriorando il valore futuro dell'azienda. Non seconda è l'immagine che sarà esportata della nostra Ditta: un'immagine positiva, un luogo dove si lavora in sicurezza e con soddisfazione ed efficacia, un modello da imitare, un'organizzazione che partecipa al bene pubblico, anzi lo accresce.

Per comprendere l'interesse correlato alla “cura” dei lavoratori, è fondamentale scorporare i costi della stessa dagli aggregati di bilancio e confrontare i benefici produttivi e sociali che ne derivano, con gli standard di settore (un esempio assai semplice è il calcolo della produttività oraria per addetto prima e dopo le azioni di miglioramento).

Come procedere:

A) Serve distinguere i costi attribuiti alle HR in categorie funzionali (ricerca, selezione, acquisizione e inserimento, sicurezza, addestramento e formazione, riqualificazione e sviluppo di capacità) per poi confrontarli con i risultati ottenuti. Quasi tutti i costi avranno benefici nel medio/lungo termine e saranno da capitalizzare e ammortizzare secondo stime d'utilità statisticamente sperimentate (l'uscita del collaboratore potrà far registrare dei costi di dismissione prima capitalizzati);

B) Serve prevedere processi di formazione e qualificazione (HR Knowledging); e conciliare lo sviluppo tecnologico con lo sviluppo delle condizioni di sicurezza e delle competenze necessarie e da creare (HR Surveiring).

C) Serve impostare una nuova analisi per la contabilità delle risorse umane (ciò significa che si dovrà distinguere il costo di HR enucleandolo dal totale dei costi di processo);

Un esempio semplificato:

Attività	Passività	Conto economico
Attività fisse	Patrimonio netto	Ricavi netti
Investimenti netti in Capitale umano (costi capitalizzati)	Valore patrimoniale del capitale umano (know)	Acquisti e Variazione scorte Costo netto del lavoro Spese generali
Altre attività	Debiti M/L termine	Margine Operativo
Attività correnti	Passività correnti	Ammortamento beni
		Reddito Operativo
		Variazione degli investimenti HR: Investimenti a breve termine Quote investimenti M/L termine Dimissioni Incentivi e Premi annuali
		Gestione finanziaria
Totale Investimenti	Totale fonte di finanziamento	Reddito operativo rettificato

Un esempio parziale di quantificazione degli oneri per la sicurezza si trova sul *Bollettino Ufficiale n.28 del 29 giugno 2011 - Supplemento straordinario n.1.*

L'azienda ha molti vantaggi se comunica e descrive i propri investimenti per il miglioramento riguardante l'assunzione volontaria di responsabilità sociale utilizzando le metodologie per fare il rendiconto che varie Istituzioni hanno elaborato.

A puro titolo esemplificativo, vediamo ora alcune delle informazioni che il **Bilancio di Sostenibilità** contiene:

Quali azioni abbiamo intrapreso e chi è stato coinvolto?	Alcuni esempi della nostra attività in tema d'imprenditoria socialmente responsabile	Perché abbiamo agito?	Quali vantaggi sono derivati dalla nostra iniziativa?	A chi comunichiamo il nostro successo e in che modo?
<p>Telvill, società informatica (IT) certificata ISO 9001 e 14001, considera la tutela ambientale, il miglioramento dell'ambiente lavorativo e degli standard di vita come necessari al successo di un'azienda. Al di là della conformità a standard di gestione ambientale e qualitativa molto ristretti, l'industria offre il proprio sostegno ai gruppi della comunità locale, cercando di creare occupazione sostenibile. Telvill riconosce, inoltre, che il rispetto ambientale offra vantaggi commerciali tangibili, come la migliore reputazione tra i clienti e nei rapporti col territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno al Berekalja Conquest Park, al fine di incoraggiare uno stile di vita e un ambiente sani per le persone della comunità locale; • Sostegno al Miskolc Animal Park "Sculpture Park", un monumento alle specie locali estinte a causa delle attività umane; • Partecipazione costante ai forum organizzati dalla Camera di commercio della città d'appartenenza; • Aggiornamento e manutenzione costante del sistema informatico della scuola elementare, e assistenza nei programmi di formazione, • Supporto finanziario al Borsod Aeroclub; • Sostegno alle due scuole professionali di Miskolc. 	<p>Per essere un'impresa socialmente responsabile. Uno degli obiettivi della Telvill è costituire un esempio positivo per il miglioramento e il successo costante sul mercato attraverso un comportamento ecologicamente e socialmente responsabile</p>	<p>I vantaggi realizzano un consolidamento della reputazione di Telvill agli occhi dei partner e dei clienti, così come l'aumento della loro fiducia nell'azienda come interlocutore, per una maggiore fedeltà e soddisfazione. L'industria ha sviluppato buoni rapporti con la comunità e la partecipazione alle attività e ai gruppi locali sta ad indicare il suo contributo allo sviluppo della regione della quale fa parte.</p>	<p>Telvill si occupa attivamente d'informare i soggetti, sia interni sia esterni, interessati ai risultati commerciali e aziendali raggiunti. Ad esempio, facendo pubblicità sui "media" locali e mediante il sito web della società, oppure in occasione di eventi e manifestazioni varie. Il rafforzamento della sua reputazione e del profilo aziendale costituisce un valore inestimabile che si traduce immediatamente in guadagno.</p>

Ci sono imprese che adottano come obiettivo del loro management la responsabilità sociale; a tal proposito è interessante vedere come si racconta "BREMBO". Questa ditta ha saputo coniugare la "cura del proprio capitale umano" con lo sviluppo economico-tecnico trasformando una piccola attività nella più importante impresa italiana del settore in meno di 30 anni. Molti dei nostri giovani ingegneri sarebbero orgogliosi di lavorarci.

Per concludere:

Siamo di fronte ad un ampliamento di orizzonti nei modelli organizzativi e nella valutazione delle imprese indotta da un cambiamento culturale nell'approccio al bilancio in tutte le sue parti. Faccio riferimento specifico alle responsabilità di rendicontazione richieste nella Relazione sulla gestione e nella Relazione del Collegio Sindacale dalle quali dovranno obbligatoriamente emergere con chiarezza la qualità complessiva di un'organizzazione e ciò al fine di rendere possibile la sua corretta valutazione sui mercati.

Il superamento della concorrenza, la qualità dei prodotti, la cultura diffusa nell'impresa e la qualificazione dei lavoratori, il rispetto dell'ambiente, la propensione a investire in ricerca e innovazione ne sono la giusta conseguenza.

La collettività e gli Enti pubblici non tarderanno a richiedere questo tipo di dati per conoscere dove vi sono dei risultati duraturi e finanziarne i progetti.

Qualità del prodotto, fedeltà della clientela, efficienza del lavoro, capacità d'innovare, sicurezza e maggiore consapevolezza vanno nello stesso senso.

L'orientamento degli investitori ha [un nuovo modo di calcolare il "Rating"](#) che non è più basato solo sui profitti e sui valori finanziari di bilancio, ma dovrà essere integrato con altri indicatori quali - quantitativi (produttività per addetto, tasso di turn-over, competenze diffuse, capacità di produrre innovazione, ammodernamento tecnologico, distribuzione del Valore Aggiunto, il tasso di crescita, la qualità della clientela, ecc.).

Le Banche dovranno tenerne conto, così come i mercati e gli investitori finanziati li ritengono dati maggiormente indicativi rispetto alla redditività dichiarata in un periodo.

Molte persone, manager e imprenditori o dipendenti pubblici e privati, guardano al proprio futuro cercando di sopravvivere. Si fanno aggiustamenti qua e là per ridurre le spese, ad esempio: si tagliano i costi di promozione, per la formazione e del personale amputandosi così le gambe per quando la crisi finirà, se mai si riuscirà a restare sul mercato fino a quel momento nonostante le scelte d'investimento in tecnologia avanzata.

Non basta essere in grado di sfruttare le opportunità che ci si presentano, è necessario **essere proattivi: costruire le opportunità da sfruttare.** non pensando a chi ci può essere di aiuto, ma anche a chi può avere bisogno del nostro aiuto. Occorre, porsi obiettivi ampi e investire le risorse che abbiamo per raggiungerli. Non sto parlando solo di risorse economico/finanziarie ma di entusiasmo, di capacità nel lavoro, di migliorare competenze, conoscenza e tecnologia. E' quello che fanno gli atleti prima di una gara: essi assumono l'atteggiamento mentale del vincitore nel rispetto della gara.