



3) introduzione o cambiamento di un attrezzatura di lavoro,
1) introduzione di una nuova tecnologia

La scelta del legislatore comunitario è netta: no al conflitto, sì alla partecipazione. Questo è in sintesi il significato dell'art. 11 della Direttiva che supera peraltro anche la semplice logica del diritto di informazione, punto di arrivo nell'evoluzione della contrattazione collettiva italiana. Si parla infatti immediatamente di consultazione e non soltanto dei rappresentanti ma anche direttamente degli stessi lavoratori. E pare trattarsi di una vera consultazione visto che deve avvenire «preventivamente e tempestivamente», insomma non solo prima dell'adozione delle decisioni da parte dell'imprenditore ma in tempo utile perché possano essergli presentate

proposte ed osservazioni

Il legislatore comunitario ha voluto andare oltre forgiando una espressione capace di scatenare discussioni inesauribili «partecipazione equilibrata». Esempi di questa natura ve ne sono in Germania, qui le rappresentanze hanno stretto con il management (quella che viene brillantemente definita una joint-venture nel procedimento decisionale).

Non a caso si registrano atteggiamenti critici di alcune associazioni imprenditoriali, anche a livello europeo, che l'hanno ridenominata «back-door participation». La paura è che l'espedito di creare più poteri partecipativi nell'area della sicurezza sul lavoro potrebbero introdurre elementi di democrazia industriale in grado di estendersi anche

alla trattazione di altre materie.

L'ultimo capitolo è relativo ai costi. I nuovi obblighi imposti ai datori di lavoro possono tradursi in costi aggiuntivi. Ciò riguarda in particolare le piccole imprese. Comunque niente catastrofismo perché maggiore sicurezza sul lavoro significa anche più risparmio ad esempio sul piano contributivo alle assicurazioni sociali obbligatorie, laddove diminuisca stabilmente il numero degli incidenti. Certo non basta che il diritto sociale comunitario regolamenti con rigore tecnico diversi aspetti dell'attività lavorativa per progredire davvero sulla strada di una politica sociale di una Europa unita. occorre lasciare spazio ad una logica partecipativa delle relazioni industriali che abbandoni modelli antiquati basati sulla conflittualità e sulla contrapposizione.

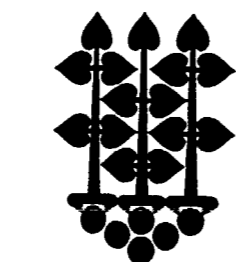
Francia Un obbligo permanente per l'imprenditore

L legislatore francese ha adottato un'importante politica di intervento. leggi, decreti, ordinanze si susseguono in varie forme sia nel Codice del lavoro che nel Codice della sicurezza sociale. La negoziazione collettiva gioca anch'essa il proprio ruolo, soprattutto a livello dei vari settori, e in occasione dei grandi accordi a livello regionale o nazionale, essa arricchisce l'ordinamento di norme ancora più mirate di quanto non siano le disposizioni legali che vincolano gli esperti. Inoltre in materia di sicurezza intervengono anche con lo stesso valore di regolamenti interni usi e pratiche aziendali che possono costituire oggetto di manuali specifici.

I datori di lavoro francesi devono conformarsi a tre principi: 1) il datore di lavoro è responsabile della sicurezza all'interno dell'impresa; 2) qualunque attentato alla sicurezza sul lavoro viene sanzionato ed il danno subito dal lavoratore deve essere risarcito; 3) il datore di lavoro è tenuto ad evitare l'insorgere di danni. A corollario dell'obbligo generale di sicurezza esiste quindi un obbligo generale di prevenzione dei rischi.

Il datore di lavoro assume dunque, per il diritto interno e comunitario, un obbligo permanente e generale nei confronti della sicurezza, in certo qual senso a corollario del rischio economico derivante dalla creazione dell'impresa.

Marie-France Mialou
Università di Parigi



Germania I piccoli non sono tenuti alla sicurezza?

S econdo la legge per la sicurezza sul lavoro del 1973, il datore di lavoro deve assumere medici aziendali ed esperti della sicurezza, quando ciò sia necessario. La necessità deve essere valutata secondo i seguenti criteri: il tipo di produzione e i rischi per la salute e per la sicurezza che ne derivano, il numero dei lavoratori, la composizione della forza lavoro e la struttura organizzativa degli impianti.

Le agenzie per la sicurezza del lavoro hanno il potere di specificare il contenuto di queste disposizioni con regolamenti sulla prevenzione degli infortuni sul lavoro, come è già stato spiegato. Il numero degli ingegneri addetti alla sicurezza e degli esperti dipende dal numero dei lavoratori. Ma bisogna anche sottolineare che in realtà, in rapporto al numero totale dei lavoratori il numero necessario degli addetti al-

la salute e alla sicurezza nei piccoli stabilimenti è più elevato di quello dei grandi stabilimenti.

L'aumento non è proporzionato, perché il personale addetto alla sicurezza può essere impiegato con un più alto rendimento nei grandi stabilimenti rispetto ai piccoli. Infine, è opportuno sottolineare che anche in settori dove i pericoli per la salute e la sicurezza sono molto elevati (concerie, tipografia, industria chimica ecc.) i piccoli stabilimenti con un numero inferiore a 20 dipendenti non sono tenuti ad avere personale per l'igiene e la sicurezza.

Nella maggior parte delle industrie, il numero minimo per l'assunzione di personale per l'igiene e la sicurezza è 50 dipendenti

Manfred Weiss
Goethe University di Francoforte

Spagna La direttiva attiverà le riforme

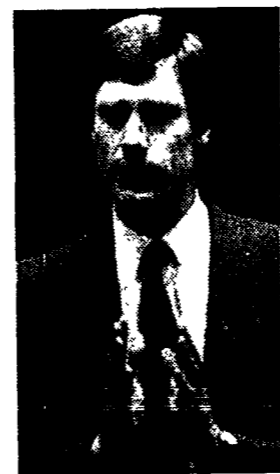


L a direttiva del 12 giugno 1989 darà luogo ad una «dinamizzazione» del progetto di riforme in materia di sicurezza e di salute sul lavoro, una maggiore attualizzazione degli accordi ai quali le organizzazioni sindacali e padronali devono adempiere per i contratti collettivi e un maggior grado di responsabilità da parte dei comitati aziendali nella gestione della salute sul lavoro. E' necessario modificare gli articoli 19 della legge dello Statuto dei lavoratori e 7 dell'ordinanza sulla sicurezza e l'igiene sul lavoro al fine di adattarli meglio agli articoli 5 e seguenti della Direttiva che delinea ampiamente gli obblighi aziendali, dovranno essere identificati i servizi di protezione e di prevenzione e dovrà diventare precettiva l'esistenza di piani di sicurezza in ogni luogo di lavoro. Sarà da ampliare l'interpretazione del suo resistenza da

parte dei lavoratori di fronte a pericoli gravi che finora è stata formulata dalla giurisprudenza in base a testi normativi non abbastanza precisi: la normativa esistente in materia di Comitati di sicurezza e di igiene sul lavoro dovrà essere derogata e adattata alla struttura e al funzionamento alle nuove esigenze di partecipazione. bisognerà correggere una linea di giurisprudenza che in alcuni casi considera non imputabile alle aziende la responsabilità di incidenti causati dall'imprudenza dei tecnici o dei lavoratori, dovrà essere adottata una nuova metodologia sulla sicurezza e sulla salute negli ambienti di lavoro

Elias Gonzalez-Posada
Martinez
Università di Valladolid

Nostra intervista a Richard Normann
uno dei più noti studiosi di management
e di organizzazione di impresa. Nato in Finlandia
svedese di adozione è fondatore e presidente della Smg Corporate Consultants che opera in 11 paesi



A un mister di calcio Ecco a chi deve assomigliare un manager

WALTER DONDI

«Il concetto di impresa multinazionale non è più attuale: oggi a mio parere si deve parlare di impresa multilocale, che sappia cioè combinare i vantaggi della dimensione globale con quelli della presenza locale». Parla Richard Normann, uno dei più noti e affermati studiosi di management e di organizzazione di impresa, che ha preso parte nei giorni scorsi a Bologna ad un seminario di studi organizzato da Sinnea, l'istituto per la formazione che fa capo alla Lega delle cooperative. Lo abbiamo incontrato in una pausa dei lavori, insieme a Valerio Barbieri presidente di Sinnea, il quale mette in evidenza la duplice caratteristica di Normann: ricercatore, teorico dei sistemi di impresa e del management, imprenditore. Nato in Finlandia 48 anni fa ma cittadino svedese, Normann è infatti fondatore e presidente di Smg Corporate Consultants, un gruppo di ricerca e consulenza alle aziende operante nel settore industriale dei servizi che opera in 11 paesi, dagli Usa al Giappone.

In Italia sono stati pubblicati (dalla Etas) due suoi libri, «Le condizioni di sviluppo dell'impresa» e «La gestione strategica dei servizi». Ha in preparazione un terzo volume ma, dice, «non ho mai tempo

per finirlo». Nel suo primo lavoro, è lo stesso Normann a sintetizzarlo, ha affrontato «il tema della business idea, dell'idea imprenditiva che realizza la piena consonanza tra impresa, prodotto e mercato. Il secondo l'ho dedicato alla creazione di una cultura del management, e in effetti un titolo migliore per il libro sarebbe stato management creativo. Quest'ultimo volume tra gli aspetti relazionali e di leadership all'interno delle imprese: come far sì che le imprese possano prosperare sul conflitto, interno ed esterno, facendo in modo che siano occasioni di apprendimento e di crescita».

Professor Normann, quali devono essere le caratteristiche del manager degli anni Novanta? «La vecchia organizzazione gerarchica, nella quale il management calava dall'alto ordini e direttive non regge più. Oggi serve un nuovo modello organizzativo basato sulla creatività e l'opportunità di crescita di tutti i collaboratori dell'impresa. Il manager insomma deve sempre più assomigliare all'allenatore di una

squadra di calcio. Egli non partecipa direttamente alla partita, ma stimola i giocatori, li rende creativi e disponibili a dare il massimo sul campo di gioco». Molte grandi imprese stanno ristrutturandosi e per prima cosa tagliano gli organici nei ruoli direttivi e impiegati, nello stesso management, perché? «La causa principale - rileva Normann - è la concorrenza internazionale sempre più dura, per cui si devono tagliare le spese per ridurre i costi. Ma la ragione scatenante di quello che sta accadendo va ricercata in quello che ho detto prima: è cambiata la logica di organizzazione dell'impresa e quindi anche il ruolo del management. Non basta più trasferire dall'alto in basso le conoscenze per fare funzionare bene l'impresa. Chi sta al vertice non è più detentore di un sapere esclusivo e poiché nell'impresa moderna fondamentale è la conoscenza, il fattore decisivo diventa la sua diffusione. Questo è importante per riuscire a reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato. Perciò una struttura d'impresa molto grande e rigida non serve più».

Chi torna il problema della capacità dell'impresa di essere flessibile e adattabile ai mutamenti della domanda. La sua necessità di essere insieme grande, per realizzare importanti economie di scala, ma an-

che piccola e facilmente riconvertibile. Normann cita l'esempio della Asean Brown Boveri, per indicare un'azienda che ha oltre 100 mila dipendenti, ma articolata in tante unità d'impresa minori, molto diffuse territorialmente le quali hanno tutte una «chiave per interpretare il mercato». È il grande tema di come riuscire a «combinare insieme il grande e il piccolo», da cui Normann fa scaturire la definizione di impresa «multilocale» che deve prendere il posto della vecchia multinazionale.

Il problema dell'economia di scala è una questione di marchio

«Oggi - spiega - ciò è favorito dal fatto che il problema dell'economia di scala non è più tanto questione produttiva quanto di marchio, di conoscenza e comunicazione, pensiamo a cosa è la Coca Cola. Noi stessi come impresa di consulenza dobbiamo essere grandi, ma avere una presenza articolata in molti paesi».

E cosa pensa il professor Normann della crescente diffusione anche in Italia delle metodologie di origine giapponese relative alla Qualità totale e al Total quality management? «I giapponesi sono mi-

to bravi in questo approccio che considera l'insieme dei problemi dell'azienda, e che si avvicina molto a quanto anch'io sostengo. Mi preoccupa un po' questa tendenza a generalizzare e a imitare semplicisticamente i giapponesi. L'industria italiana può contare su una grande flessibilità, creatività e fantasia, sulla capacità di compensare con l'informalità le carenze dei sistemi formali. Il problema delle imprese italiane è che sono troppo protette, poco abituate alla concorrenza e alla competitività internazionale».

Quali sono gli scenari che si profilano per l'economia mondiale, anche in rapporto alla guerra nel Golfo? «Non voglio fare previsioni. Già prima della guerra erano aperti problemi e quindi molto dipende dalle scelte che prenderanno certi attori. Prima di tutto bisogna vedere se si andrà verso la creazione di blocchi regionali o verso uno sviluppo del commercio libero. Prevarrà l'Europa di Delors, chiusa in se stessa con le industrie protette o si abatteranno tutte le frontiere? Posso sbagliarmi, ma questo è più importante dell'esito della guerra nel Golfo? E l'Est europeo? Se vogliamo mantenere aperte prospettive di sviluppo dobbiamo aiutare questa parte del mondo a uscire dalla crisi, per farlo abbiamo bisogno però di bassi prezzi del petrolio».