

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

**DOTTORATO DI RICERCA IN
SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE**

Ciclo XXVIII

Settore Concorsuale di afferenza: 14/C1

Settore Scientifico disciplinare: SPS/12

TITOLO

**LA SICUREZZA NELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI.
UN APPROCCIO SOCIO-CRIMINOLOGICO.**

Presentata da: Dott. Maurizio Tonello

Coordinatore del dottorato

Ch.mo Prof. Riccardo Prandini

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Raffaella Sette

Esame finale anno 2016

*A Elisa e Chiara,
le mie piccole stelle polari.*

*Preferisco essere l'ultimo tra i sognatori,
con tante visioni da realizzare,
che il primo tra coloro
che non nutrono
né sogni né desideri.*

*Kahlil Gibran,
(Scritti dell'ispirazione)*

INDICE

INTRODUZIONE	6
PARTE PRIMA, Le teorie	10
Capitolo 1.....	10
Sicurezza, Criminalità e rischio: i paradigmi di riferimento	10
1.1 La sicurezza come bisogno	10
1.2 La sicurezza come paradigma sociologico, tra società del rischio e società dell'incertezza	13
1.3 La sicurezza tra tutela dei diritti e criminalità.....	20
Capitolo 2.....	25
La Criminalità nelle Organizzazioni	25
2.1 Il difficile accertamento delle responsabilità	28
2.2 Le Teorie del Controllo e la Criminalità economica	31
2.3 Legami sociali, forze e contenitori: il controllo della criminalità economica e la sicurezza nelle organizzazioni	36
2.4 Per una teoria del campo nella <i>security</i>	43
2.5 La prevenzione della criminalità economica tra <i>Security</i> e Responsabilità sociale d'Impresa.....	46
2.5.1 Il rischio di <i>security</i> e la Responsabilità Sociale d'Impresa	48
Capitolo 3.....	53
Il Clima Organizzativo	53
3.1 Sul concetto di clima e le sue dimensioni.....	53
3.2 L'analisi di clima e l'approccio quantitativo della ricerca.....	59
PARTE SECONDA, la Corporate Security	65
Capitolo 4.....	65
Il ruolo della criminologia nella sicurezza industriale.....	65

Capitolo 5.....	71
Aspetti organizzativi, tra Corporate security e Management.....	71
5.1 La sicurezza industriale	71
5.2 Il modello di sicurezza e l'articolazione della funzione security	75
5.3 Aspetti organizzativi e operativi.....	78
5.3.1 La sicurezza delle infrastrutture	79
5.3.2 La gestione della crisi e la tutela delle infrastrutture.....	81
5.3.3 La sicurezza delle informazioni	82
5.3.4 La Business intelligence e la tutela reputazionale	85
5.3.5 La protezione delle risorse umane nelle aree a rischio: la travel security	87
5.4 La gestione della sicurezza, alcune considerazioni	89
Capitolo 6.....	92
L'Analisi dei rischi e la Sicurezza nelle organizzazioni.....	92
Capitolo 7.....	97
La sicurezza aziendale nell'ordinamento nazionale	97
7.1 Il D.Lvo 231/01 ed i modelli organizzativi di gestione.....	104
PARTE TERZA, la Ricerca Empirica.....	110
Capitolo 8.....	110
Il disegno della ricerca.....	110
8.1 Oggetto ed ipotesi di ricerca.....	110
8.2 Il metodo usato.....	115
8.3 La selezione degli intervistati	116
8.4 Gli strumenti di rilevazione	125
1) L'approccio qualitativo della ricerca	125
2) Il questionario	126
8.5 Le analisi dei dati.....	128

Capitolo 9.....	135
I principali risultati emersi	135
9.1 Chi sono gli intervistati	136
9.2 Le aziende	142
9.3 Vittimizzazione, criminalità e percezione dei rischi nelle imprese.....	146
9.3.1 La criminalità e le imprese	150
9.4 La Sicurezza ed i fattori di prevenzione	156
9.5 Vittimizzazione, criminalità e percezione dei rischi per i dipendenti.....	166
9.6 Percezione della sicurezza, clima organizzativo e welfare.....	169
9.6.1 Il dipendente: percezione di sicurezza e clima organizzativo	171
9.6.2 Azienda: percezione di sicurezza e clima organizzativo	182
9.7 Concern About (in)Security	187
PARTE QUARTA, Le conclusioni.....	193
Capitolo 10	193
10.1 Il concetto di sicurezza aziendale nella società globale	194
10.2 L'impresa: la sicurezza, il controllo e le dinamiche organizzative	195
10.3 L'approccio empirico e i principali risultati emersi	196
10.4 Alcune considerazioni finali	202
APPENDICE.....	205
BIBLIOGRAFIA	206
Ringraziamenti.....	219

Indice delle Tabelle e dei Grafici

<i>Figura 1, Matrice di valutazione per rischio di processo</i>	95
<i>Questionario: Ambiti ed Assi tematici</i>	129
<i>Tab. 1 – Intervistati per genere ed età</i>	136
<i>Tab.2 – Intervistati per genere e titolo di studio</i>	137
<i>Tab. 3 – Intervistati per settore merceologico e anzianità di servizio</i>	137
<i>Tab.4 – Intervistati per tipologia di contratto e settore</i>	138
<i>Grafico nr. 1 – Intervistati per tipologia di contratto</i>	138
<i>Grafico nr.2- Settori produttivi rappresentati nel campione empirico</i>	139
<i>Tab.5 – Intervistati per genere e livello di occupazione</i>	139
<i>Tab.6 – Intervistati per genere e sede lavorativa</i>	140
<i>Grafico nr. 3 - Dimensione aziendale</i>	140
<i>Tab.7 – Aziende, numero sedi e settore merceologico di riferimento</i>	143
<i>Tab.8 – Aziende, ubicazione sede e settore merceologico di riferimento</i>	144
<i>Tab.9 – Aziende, tipologia area e settore merceologico di riferimento</i>	144
<i>Tab. 10 – Valutazione area urbana prossima alla sede di lavoro</i>	145
<i>Tab. 11 – Distribuzioni di frequenza dei tipi di rischio a cui è sottoposta l'azienda o Ente</i>	146
<i>Tab. 12 – Intervistati, percezione rischio “Alto” e settore di riferimento</i>	147
<i>Grafico nr 4 – Percezione dell’esposizione “Elevata” a rischi per settore</i>	147
<i>Tab.13 Peso attribuito alla Criminalità informatica e settore merceologico</i>	148
<i>Tab.14 Vittime di reati informatici e settore merceologico</i>	149
<i>Tab. 15 – Vittimizzazione e settore di riferimento</i>	150
<i>Tab. 16 – Percezione dei rischi per reati subiti negli ultimi 5 anni (solo chi ha risposto Sì)</i>	151
<i>Tab. 17 – Reati subiti nel quinquennio e settore di riferimento</i>	152
<i>Tab. 18 - Incidenza dei Reati subiti dalle imprese e settore di riferimento</i>	154
<i>Tab. 19 – Fattori di prevenzione (percezione) e settore di riferimento</i>	156
<i>Tab. 20 – Fattori di prevenzione e dimensione aziendale</i>	163
<i>Tab. 21 – Presenza di elementi di prevenzione e settore merceologico</i>	164

<i>Tab. 22 – Distribuzioni di frequenza percezione dei tipi di rischio a cui è sottoposto il lavoratore</i>	166
<i>Tab. 23 – Vittimizzazione lavoratore e settore merceologico</i>	167
<i>Tab. 24 – Vittimizzazione lavoratore e genere</i>	168
<i>Tab. 25 – Vittimizzazione , sostegno dell'azienda e settore merceologico</i>	168
<i>Tab. 26 – Valutazione politiche aziendali: Safety, Security, Enviroment</i>	169
<i>Tab. 27 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: Job Involvement</i>	174
<i>Tab. 28 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: TEAM</i>	176
<i>Tab. 29 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: Appartenenza</i>	177
<i>Tab.30 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: Autonomia</i>	177
<i>Tab. 31 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: Soddisfazione</i>	178
<i>Tab. 32 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima Medio</i>	179
<i>Tab. 33 – Percezione benessere psicologico e Indice di Clima Medio</i>	181
<i>Tab. 34 – Percezione sicurezza “fisica” e Indice di Clima medio</i>	182
<i>Tab. 35 – Percezione sicurezza “fisica” e Indice di Clima: Job Involvement</i>	183
<i>Tab. 36 – Percezione sicurezza “fisica” e Indice di Clima: Appartenenza</i>	183
<i>Tab.37 – Percezione sicurezza logica e Indice di Clima medio</i>	184
<i>Tab.38 – Percezione sicurezza personale e Indice di Welfare</i>	185
<i>Tab.39 – Percezione sicurezza fisica e Indice di Welfare</i>	185
<i>Tab.40 – Indice di Clima Medio e Indice di Welfare</i>	186

INTRODUZIONE

La sicurezza aziendale è di certo un argomento di estrema attualità, affrontato troppo spesso a livello professionale con la sola produzione di *standard* tecnici, *best practices* e linee guida, senza però porre l'accento sulle sue reali complessità e prescindendo da una visione d'insieme del problema stesso. Parte della letteratura professionale di settore affronta le tematiche di *security* aziendale attraverso un mero approccio situazionale, rimanendo ancorata ad un vetusto retaggio che individua nell'ufficio sicurezza una mera funzione di vigilanza, portierato ed antitaccheggio. Sono poche le pubblicazioni tecniche che affrontano l'argomento avendo una visione d'insieme e tentando un approccio analitico, non dettato peraltro esclusivamente dal bagaglio esperienziale dell'autore. La sicurezza aziendale nell'immaginario collettivo è ancora rappresentata da “quella persona” che si occupa di controllare “chi entra e chi esce”, magari indossando un'uniforme sdrucita ed avendo di fronte un certo numero di *monitor*, che ripropongono in continuazione immagini sfocate in bianco e nero della recinzione o dei varchi di accesso ad una azienda piuttosto che ad un ufficio.

Dal punto di vista accademico la situazione non è migliore, la produzione in tal senso, in particolare in ambito europeo, è scarsa e l'argomento viene trattato spesso in termini economici e di organizzazione aziendale, ponendo l'accento prevalentemente sul rapporto tra *security* e analisi dei rischi residui per l'impresa.

Augusto Balloni e Roberta Bisi sono stati forse tra i primi studiosi in Italia ad intuire come un approccio analitico e multidisciplinare alla sicurezza possa essere vincente¹, proponendo, altresì, specifici percorsi formativi indirizzati alla preparazione di professionisti della *security*, attraverso un piano di studi universitario e multidisciplinare di tipo socio-criminologico².

¹ Si segnalano *inter alia* alcune tra le prime produzioni scientifiche in materia di *security* degli autori citati: A.Balloni, R.Bisi (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Clueb, Bologna 1996; A.Balloni (a cura di), *Criminologia e sicurezza*, Franco Angeli, Milano, 1998;

² Con Decreto Rettorale 5 dicembre 1997, n.505/1697 e sotto l'impulso dei citati Criminologi, l'Università di Bologna istituisce presso l'allora Facoltà di Scienze Politiche, sede di Forlì, il diploma universitario triennale denominato «Diploma per operatore della sicurezza e del controllo sociale», confluito negli anni in un percorso

Solo negli ultimi anni si sta assistendo ad un mutamento della sensibilità imprenditoriale, che sta scoprendo come l'applicazione di modelli organizzativi orientati alla tutela della sicurezza possa garantire maggior qualità, in termini di efficacia produttiva e lavorativa. La figura del criminologo diventa dunque importante anche in ambito aziendale poiché l'applicazione delle metodologie di studio del contesto ambientale, una specifica conoscenza del comportamento deviante e dell'analisi dei rischi, possono fornire politiche atte a prevenire o contrastare eventi di natura dolosa od accidentale, fornendo una visione analitica del contesto da tutelare.

Questo progetto prende vita proprio da tali presupposti, riconoscendo altresì come la sicurezza sia un bisogno primario dell'uomo, ma anche una necessità per la sopravvivenza delle aziende che operano in un mercato sempre più globale. L'impresa viene vista dunque come una realtà sociale, un micro-organismo sociale in continua interazione osmotica con il mondo esterno, dal quale *interscambia* costantemente le aspettative, il vissuto, la cultura, le esperienze degli individui, che sono attori sociali dentro e fuori l'impresa stessa.

Affrontare il tema della sicurezza dunque non può prescindere dall'analisi delle dinamiche presenti all'interno del perimetro aziendale e, l'assunto *lewiniano* che relaziona il comportamento umano allo spazio di vita ed alla persona, è stato quindi il *leitmotiv* di questo progetto. Il disegno della ricerca si sviluppa principalmente da una considerazione, ossia: valutare l'esistenza di un legame tra le dinamiche organizzative e la sicurezza. Si è messo dunque in relazione il costrutto psicologico di *Clima Organizzativo* a quello di *Sicurezza*, o meglio ancora, al livello di percezione di sicurezza del lavoratore all'interno del perimetro aziendale. Partendo dall'assunto che rischio, percezione del rischio ed aspettative di protezione sono fortemente vincolate in un rapporto di *feedback* negativo per cui, all'aumentare della percezione del rischio, aumenta anche il livello di insicurezza (percepita), che si traduce in un atteggiamento negativo rispetto all'ambiente, con una ricaduta sul piano della (in)sicurezza reale. Una profezia che si *autoadempie*, dove predizione ed evento sono in un rapporto circolare, secondo il quale la predizione genera l'evento e l'evento verifica la

di laurea triennale con relativo approfondimento biennale denominato «Scienze Criminologiche per l'Investigazione e la Sicurezza».

predizione. Nell'ottica imprenditoriale un atteggiamento negativo rispetto all'ambiente potrebbe tradursi, da parte dei lavoratori, in una disaffezione generale che comporterebbe scarsa attenzione ai processi produttivi, alla qualità del prodotto finito, ma anche alle condizioni dell'ambiente stesso, con ricadute negative sul piano personale e su quello organizzativo sino ad originare tensioni sociali e instabilità.

L'analisi della sicurezza nelle imprese, presente nella prima parte di questa dissertazione, ha obbligatoriamente interessato in primo luogo lo studio della criminalità economica, con i suoi *confini ampi e frastagliati*³ e le implicazioni ed interazioni con il sistema imprenditoriale, distinguendo quelli che sono i fenomeni che interessano l'impresa come attore deviante, come vittima o come strumento utilizzato dai singoli che: *sfruttando la loro posizione in seno all'organizzazione, pongono in essere azioni a proprio vantaggio ed a danno dell'impresa medesima*⁴. Si è poi passati ad analizzare le teorie sociologiche sul controllo sociale, con un'ottica orientata alla criminalità delle imprese; ma anche il paradigma *bio-psico-sociologico*, con particolare riguardo alla teoria del campo di Kurt Lewin.

Gli studi di Lewin, tra i primi a teorizzare sull'esistenza di una *atmosfera psicologica* che, ad oggi, unanimemente viene ricondotta al concetto di *clima organizzativo*, rappresentano ad avviso di chi scrive, l'anello di congiunzione tra l'analisi del comportamento deviante e le dinamiche organizzative all'interno di una realtà imprenditoriale.

La seconda parte della tesi ripercorre, da un punto di vista più tecnico, lo stato dell'arte della *security* industriale, esaminandone gli aspetti organizzativi e cercando di inquadrarla anche sotto l'aspetto normativo. In questa sede verrà evidenziata l'importanza della responsabilità sociale d'impresa e dell'applicazione di modelli organizzativi e di gestione che possono garantire, attraverso un approccio etico ed una produzione sostenibile orientata al dipendente ed all'ambiente, migliori condizioni di sicurezza e di lavoro.

³ Bravo F., *Criminalità economica e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs. 231/01*, Bologna, Clueb, 2010, p.11.

⁴ *ivi*, pag.13.

Sul piano operativo della ricerca, non senza grosse difficoltà, utilizzate però per una riflessione finale, si è scelto un approccio differente, forse innovativo e non comune, quantomeno nell'ambito della produzione scientifica in termini di valutazione della sicurezza aziendale. La parte empirica, utilizzando strumenti misti di tipo *qualito-quantitativi*, è stata sviluppata con un approccio *bottom-up*, interessando cioè non i soli vertici aziendali o i responsabili sicurezza delle varie realtà imprenditoriali, ma principalmente i lavoratori, motore trainante della produttività dell'impresa ma anche destinatari ultimi delle politiche di organizzazione, gestione e sicurezza dell'azienda.

La prima parte della ricerca, di tipo squisitamente qualitativo, ha interessato numerosi testimoni privilegiati che, attraverso incontri informali o interviste non strutturate, hanno permesso di focalizzare meglio le problematiche dell'argomento, evidenziando aspetti interessanti e degni di approfondimenti ulteriori.

Il vero fulcro della ricerca è da individuarsi però nella fase quantitativa, sviluppata attraverso un questionario auto-somministrato *on-line* a lavoratori dipendenti di differenti realtà imprenditoriali. I 280 intervistati hanno fornito interessanti informazioni circa il clima organizzativo presente nelle singole realtà, la loro personale percezione di sicurezza all'interno del perimetro lavorativo, i processi di vittimizzazione subiti e la cultura aziendale in materia di sicurezza. L'analisi bivariata dei dati raccolti ha permesso di corroborare le ipotesi di partenza, evidenziando un nesso causale tra dinamiche organizzative positive e percezione di sicurezza del lavoratore.

La parte conclusiva è stata volutamente strutturata in paragrafi con lo scopo di fornire in maniera completa una visione d'insieme dell'argomento trattato, evidenziando i principali risultati emersi durante la ricognizione empirica.

PARTE PRIMA, LE TEORIE

*Il compito a cui dobbiamo lavorare,
non è di arrivare alla sicurezza,
ma di arrivare a tollerare l'insicurezza.
Erich Fromm*

CAPITOLO 1

SICUREZZA, CRIMINALITÀ E RISCHIO: I PARADIGMI DI RIFERIMENTO

1.1 La sicurezza come bisogno

Secondo l'elaborazione dello psicologo statunitense Abraham Maslow, il concetto di sicurezza viene incluso come uno dei bisogni essenziali alla sopravvivenza dell'essere umano⁵. Maslow infatti nella sua *Hierarchy of Needs* definisce il concetto di bisogno di sicurezza, indicando come questo sia organizzato gerarchicamente all'interno della cosiddetta «*Piramide dei Bisogni*» dove, alla sua base, rientrano i bisogni primari, necessari all'esistenza stessa ed al vertice quelli più immateriali, legati alla sfera psicologica ed emotiva.

Lo studioso afferma come i bisogni umani si presentino in un ordine prevedibile e ne propone una suddivisione molto rigida distribuita su cinque livelli fondamentali. Alla base vi sono i bisogni legati alla sopravvivenza che includono la necessità di procurarsi il cibo, l'aria e l'acqua: sono i bisogni fisiologici di ogni essere umano. Questi precedono il bisogno di sicurezza, ovvero la necessità di essere protetti dal dolore sia sul piano fisico sia su quello psicologico.

Il bisogno di sicurezza dunque, secondo questa accezione, risulta essere uno dei bisogni primari, atavici e necessari alla sopravvivenza ed al vivere quotidiano.

⁵ Per una descrizione più completa della teoria dei bisogni si rimanda a: A.H.Maslow, *Motivation and Personality*, Third Ed. NY, Addison-Wesley, 1987; ed anche a A.H.Maslow, *A Theory of Human Motivation*, in *Psychologist Review*, July 1943, pp.370-396.

Solo soddisfacendo questo bisogno emergono necessità differenti e si può risalire lungo la scala sino ad arrivare al bisogno d'amore, nella sua accezione più ampia, intesa come il sentimento di essere amati, di amare ma anche di affetto e di appartenenza a qualcosa o qualcuno.

Salendo ancora nella piramide compaiono i bisogni legati alla stima, all'autostima, alla fama, al prestigio o al riconoscimento da parte degli altri ed infine, come ultimo gradino, vi è il desiderio di autorealizzazione.

La soddisfazione di un bisogno secondo Maslow attiva il successivo nella gerarchia predefinita e solo dopo aver soddisfatto il bisogno precedente ci si può dedicare a quelli seguenti.

In questi termini la piramide dei bisogni rientra nelle più ampie teorie motivazionali che trovano terreno fertile negli studi sul comportamento organizzativo e sul ruolo fondamentale assunto dalla *leadership* nella gestione delle organizzazioni complesse. In questo ambito infatti risulta di particolare importanza che l'azione manageriale sia orientata al soddisfacimento dei bisogni dei propri collaboratori, bisogni in particolar modo legati al sentimento di autostima e autorealizzazione, che a loro volta sono correlati a quello di appartenenza all'organizzazione stessa⁶.

La soddisfazione di questi previene, secondo tali paradigmi, manifestazioni negative quali ansia, depressione e disturbi di varia natura che possono colpire la sfera personale del lavoratore a scapito dell'obiettivo finale previsto⁷.

La sicurezza è dunque un bisogno primario, strettamente legato all'individuo che si relaziona con altri, è tanto personale quanto sociale poiché strettamente correlato al desiderio di appartenenza ad un gruppo.

⁶ Sulle teorie motivazionali legate al comportamento organizzativo si veda *inter alia*: R.Kreitner, A.Kinicki, *Comportamento Organizzativo*, Seconda ed., Apogeo, Milano, 2015, ed anche P. de Vito Piscicelli, E. Zanarini, *L'arte del Comando*, NIS, Roma, 1996, E. Spaltro, P.de Vito Piscicelli, *Psicologia per le organizzazioni, Teoria e pratica del comportamento organizzativo*, NIS, Roma, 1994.

⁷ Si veda in proposito W.B. Swann jr., C.Changh-Schneider, et al., *Do people's Self-View Matter?*, in *Psychologist Review*, Feb-March 2007, pp.84-94; Le manifestazioni ansiogeno-depressive sono in particolar modo evidenziate nelle cosiddette professioni d'aiuto, o *Help Worker*, in questo caso ci si riferisce in particolare alla cd. sindrome di Burnout, si rimanda al riguardo *ex multis* Margherita Lang, F. Del Corno, *Psicologia Clinica*, Vol.4, FrancoAngeli, Milano, 2001, p. 590 e ss.

Inglehart muovendosi con un'ottica macro-sociale e riprendendo la prospettiva dello psicologo americano, riconduce l'articolazione dei bisogni ad una dicotomia: egli infatti spostandosi dal singolo individuo al gruppo sociale individua i bisogni materialisti o fisiologici e post-materialisti o sociali e di autorealizzazione, includendo anche in questo caso nella prima categoria proprio il bisogno di sicurezza⁸.

La sicurezza dunque è un bisogno-desiderio dal quale non si può prescindere in qualsiasi contesto sociale, anche lavorativo. Soddisfacendo questo ancestrale bisogno si possono raggiungere altri obiettivi sia dal punto di vista personale e sia, in particolar modo, da quello professionale.

⁸ R.Inglehart, *La società postmoderna*, Editori Riuniti, Roma, 1998.

1.2 La sicurezza come paradigma sociologico, tra società del rischio e società dell'incertezza

Robert Castel afferma come si possano distinguere due tipologie di protezioni: quelle civili, che garantiscono le libertà fondamentali, salvaguardando la sicurezza dei beni e delle persone e quelle sociali che tutelano la condizione umana dai rischi come la malattia, l'infortunio, la mancanza di sostentamento economico, la vecchiaia e comunque tutte quelle situazioni che possono condurre al declassamento sociale⁹. Sempre secondo Castel attualmente viviamo «*senza dubbio – per lo meno nei paesi sviluppati – nelle società più sicure finora mai esistite*»¹⁰. Siamo circondati da protezioni sociali che garantiscono la sicurezza dei propri membri, allontanando quella vulnerabilità tipica delle condizioni di vita che ci condannavano un tempo, alla ricerca spasmodica dei beni primari per la sopravvivenza quotidiana. Siamo permeati da «*società assicuranti*»¹¹ che paradossalmente sono attraversate dalle preoccupazioni sull'insicurezza dilagante.

L'insicurezza moderna altro non è che la ricerca esasperata di protezioni: costruzioni complesse di «*sistemi securitari*»¹² che portano in loro stessi il rischio del fallimento.

Per questo motivo il «*sentimento di insicurezza non è del tutto proporzionale ai pericoli reali che minacciano una popolazione. Esso è piuttosto l'effetto di un dislivello tra un'aspettativa socialmente costruita di protezioni e la capacità effettiva, da una parte di una determinata società, di farle funzionare. L'insicurezza, insomma, è in larga misura il rovescio della medaglia di una società che garantisce la sicurezza*»¹³.

Cos'è allora la sicurezza?

La sicurezza è un bisogno primario, necessario e fondamentale tanto quanto la certezza dell'oggi e la speranza nel domani.

⁹ R. Castel, *Introduzione*, in *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Einaudi, Torino, 2004, pp 3-4.

¹⁰ *ivi* p.3.

¹¹ *Ibidem.*

¹² *Ibidem.*

¹³ *ivi* p.4.

Sicurezza e futuro, insicurezza e paura sono concetti in antitesi che determinano in maniera opposta il vivere quotidiano.

La privazione del futuro crea inerzia, insicurezza, depressione, genera preoccupazione collettiva, perdita di valori, disagio.

Il concetto di sicurezza entra in molti aspetti della quotidianità e travalica continuamente quel flebile confine esistente tra il lato più privato della persona ed il suo aspetto pubblico. Vi è percezione di sicurezza quando si ha la convinzione di poter contenere rischi e minacce o quando si è certi di poterli affrontare con le proprie forze o attraverso protezioni sociali che ne garantiscano lo *status quo*.

Il sentimento di insicurezza è dunque uno stato emozionale: una diretta conseguenza dell'evoluzione socio-culturale, che presenta una sua dimensione soggettiva, legata alla percezione più intima di rischio e che contraddistingue l'agire del singolo; ed una dimensione oggettiva, rilevata da fattori misurabili nel concreto quali il livello di criminalità, di bassa coesione sociale, di instabilità economica od occupazionale e che interessa nel profondo l'agire sociale¹⁴.

Sicurezza, dal latino *sine cura*, ovvero assenza di preoccupazioni, identifica dunque una condizione fisica o psicologica scevra da pericoli che possano minare la tranquillità dell'esistenza stessa.

Beck intuisce come il passaggio alla *seconda modernità* o alla «*modernizzazione riflessiva*» è scandito dalla crisi delle certezze, dove la percezione del rischio diviene motore dominante nell'agire quotidiano, determinando

¹⁴ Sebbene nell'economia di questo paragrafo si è indicato come la criminalità possa essere un fattore oggettivo e misurabile nel concreto, risulta opportuno, al fine di fugare alcune perplessità nel lettore più attento, soffermarsi per una breve chiarificazione che verrà poi ripresa nel prosieguo di questa dissertazione (*infra par.1.3*). Ci si è riferiti in questo caso alla cosiddetta *Criminalità ufficiale*. In letteratura infatti è ormai assodato come sia estremamente difficoltoso fornire una metodologia univoca al fine di quantificare il livello di criminalità in un determinato contesto. Tale difficoltà deriva fundamentalmente dalla impossibilità di fornire una definizione unica del concetto di criminalità e di stabilire un livello di analisi universalmente accettato (*ex multis* Baldini *et al.*,1991; Berzano- Prina, 1995; Guidoni, 2012). Si parla infatti di criminalità *registrata* o *ufficiale*, *criminalità reale* e *criminalità nascosta*. Nel primo caso si fa riferimento a tutte quelle condotte penalmente perseguibili ed ufficialmente registrate dalle varie agenzie di controllo formale, dati a cui si può facilmente attingere per una analisi di secondo livello. Gli ultimi due casi invece sono riferibili a tutte quelle condotte mai denunciate dalle vittime (criminalità nascosta) ed all'insieme delle condotte registrate e non registrate (criminalità reale). Analizzare i livelli di criminalità non registrati al fine di misurare la criminalità reale comporta metodologie di approccio differenti che tendono a rilevare gli illeciti attraverso studi specifici, come, a solo titolo di esempio, l'utilizzo inferenziale di coefficienti da aggiungere alla criminalità ufficiale (numero oscuro) ovvero indagini specifiche sulla vittimizzazione.

conseguenze sulla struttura della società e delle relazioni interpersonali¹⁵. I rischi secondo l'autore tedesco sono dunque gli effetti stessi dei successi della modernità.

E' lo stesso Beck infatti che indica «*la società del rischio come una società del non sapere: poiché nello stadio raggiunto dallo sviluppo tecnologico i limiti di controllabilità dei rischi non sembrano superabili per mezzo di un aumento delle nostre capacità di trasformazione e manipolazione dell'ambiente*»¹⁶.

La *riflessività* di Beck dunque, quasi in contrapposizione con quanto indicato da Giddens e Lash dove il *dopo-moderno* prende coscienza dei suoi limiti strutturali ed è quindi strettamente legato al *sapere*, rimanda invece al *riflesso* incontrollabile della non conoscibilità di tutti i rischi insiti nello sviluppo tecnologico ed industriale¹⁷.

Il sentimento di insicurezza verrebbe perciò a crearsi proprio nella ricerca spasmodica di protezioni: «*Le società moderne sono costruite sul terreno dell'insicurezza poiché sono società di individui che non riescono a trovare una garanzia di protezione né in se stessi né nell'immediato entourage*»¹⁸.

E' l'incertezza secondo Bauman che contraddistingue la *postmodernità*. Nella società dell'incertezza «*l'uomo civile ha scambiato una parte delle sue possibilità di felicità per un po' di sicurezza*»¹⁹, cedendo spazi di libertà, sacrificando quel *principio del piacere* di freudiana memoria, dove la *Kultur*, o civiltà (moderna), è «*costruita su una restrizione di pulsioni*»²⁰.

E' una società *liquida*, fluida, dove le relazioni sociali ed interpersonali si decompongono e ricompongono rapidamente in altre forme, in modo vacillante, incerto; i confini ed i riferimenti sociali si perdono, i poteri si allontanano dalle persone che si trasformano da produttori a consumatori.

¹⁵ U. Beck, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma, 2000.

¹⁶ G. Campesi, *Rischio e sicurezza nella società globale. A proposito dell'ultimo libro di Ulrich Beck*, in *Studi sulla Questione Criminale*, IV, 2, 2009, pp. 108.

¹⁷ U. Beck, *Conditio humana. Il rischio nell'età globale*, Laterza, Roma-Bari, 2009, p.197 e ss., si veda anche G. Campesi, *Rischio e sicurezza nella società globale. A proposito dell'ultimo libro di Ulrich Beck*, op. cit.

¹⁸ R. Castel, op.cit., p.5.

¹⁹ Z. Bauman, *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna, 1999, p. 8.

²⁰ *Ibidem*.

Lo studioso polacco attribuisce l'incertezza del postmodernismo alla globalizzazione, individuandone una connotazione negativa i cui effetti principali sono la compressione dello spazio e del tempo, che contribuiscono all'esclusione sociale ed alla produzione di nuove differenze di natura economica, tecnologica e del sapere, concorrendo quindi ad aumentare il divario tra individui globalizzati e localizzati²¹.

Il sentimento di insicurezza o di *Unsicherheit* secondo Bauman è alla base della crisi della vita sociale; tale sentimento riconduce alla diminuzione della capacità di pensare e di agire in maniera razionale. E' la fine della *Sicherheit*, della «sicurezza» e dell'assenza delle sue tre componenti fondamentali: la sicurezza esistenziale o *security*, la certezza o *certainty* e la sicurezza personale o *safety*²².

La sicurezza esistenziale è strettamente vincolata al grado di affidabilità e di stabilità del mondo, è determinata dall'insieme delle esperienze acquisite, necessarie al fine di affrontare con successo le difficoltà della vita; la certezza fa diretto riferimento alla conoscenza dei fattori che costruiscono l'esistenza quotidiana, alla capacità di scegliere in base ai parametri prestabiliti e socialmente riconosciuti; la sicurezza personale, in ultimo, rappresenta tutti quei fattori sui quali è possibile fare affidamento nel momento in cui il nostro corpo e le sue estensioni come la famiglia, i beni, l'ambiente di vita, rischiano di essere compromessi da pericoli e rischi²³.

Risulta necessario a questo punto, al fine di sgomberare il campo da alcune ambiguità semantiche, fornire una definizione chiara dei due concetti appena evidenziati: rischio e pericolo.

Per rischio si intende la probabilità che un determinato evento negativo si verifichi come conseguenza di una scelta intenzionale e che questo evento produca un danno oggettivamente rilevabile. Il concetto di rischio è strettamente legato ad una visione economicistica in quanto si tende a misurare il rapporto costi e benefici, come conseguenza di una scelta razionale.

²¹ A riguardo si rimanda *ex multis* R.Guolo, *Società mondiale, sociologia e globalizzazione*, Guerini e Associati, Milano, 2003

²² Z.Bauman, *Vita liquida*, Laterza Ed., Bari, 2006.

²³ Z.Bauman, *La solitudine del cittadino globale*, Laterza Ed., Bari, 2000, pp.24-26.

Si individuano due differenti accezioni di rischio, una oggettiva che si riferisce all'effettiva probabilità che la minaccia si manifesti o si verifichi e l'altra soggettiva, legata alla percezione di ogni singolo individuo a prescindere dalla probabilità che l'evento si verifichi.

Per pericolo invece si intende un evento naturale e non intenzionale che compromette il presupposto di sicurezza che ogni singolo individuo ha all'interno della società. È legato alle caratteristiche oggettive della situazione, indipendenti dal volere e dalla sensazione che l'individuo può avere.

Ancora Luhmann nella sua *«sociologia del rischio»* sottolinea come le due locuzioni, rischio e pericolo, debbano essere utilizzate con un differente valore semantico: l'una individua la conseguenza dell'evento negativo o del danno come l'effetto di una scelta volontaria, l'altra, al contrario, lo svincola dall'azione umana. L'autore infatti evidenzia come *«la distinzione presuppone che sussista incertezza rispetto a dei danni futuri»* essendoci così *«due possibilità: o l'eventuale danno viene visto come la conseguenza della decisione, cioè viene attribuito ad essa, e parliamo allora di rischio, per la precisione di rischio della decisione; oppure si pensa che l'eventuale danno sia dovuto a fattori esterni e viene quindi attribuito all'ambiente: parliamo quindi di pericolo»*²⁴.

Come già sottolineato lo stesso Beck esplora il concetto di rischio in relazione alla *società del rischio* ed alla *seconda modernità*. Egli riconosce come all'interno della società contemporanea, le conseguenze non note e non volute dall'individuo arriveranno a dominare la società portando così il rapporto tra i rischi e le opportunità alle estreme conseguenze, compromettendo la struttura della società e le relazioni interpersonali. La società che viene dopo quella industriale è caratterizzata dalle grandi aziende e dalla produzione di massa. Tale processo ha portato alla crisi delle certezze che ne caratterizzano la modernità.

Il rischio è visto dunque come protagonista assoluto nelle scelte delle nostre azioni: i rischi sono *co-determinati* dall'ambiente e dai pericoli naturali che circondano l'individuo e che lo definiscono. Sono una conseguenza non voluta della modernità,

²⁴ N. Luhmann, *La sociologia del rischio*, Bruno Mondadori, Milano, 1996, pp. 31 e ss.

che ha introdotto oltre all'industrializzazione ed al capitalismo anche la fiducia nel progresso umano attraverso l'azione razionale²⁵.

Anche Giddens fa riferimento al concetto di rischio nella tarda modernità individuando sette punti entro i quali lo si può definire:

- a. globalizzazione del rischio con conseguente aumento della intensità. Egli fa riferimento al livello di *minacciosità* verso il quale il rischio può arrivare²⁶;
- b. globalizzazione del rischio come numero crescente di eventi contingenti nei quali vengono coinvolti tutti gli individui, come le mutate dinamiche lavorative, il mercato globale, etc.;
- c. il rischio dipendente dall'ambiente trasformato o dalla natura socializzata. In particolare in relazione al rapporto tra gli esseri umani e l'ambiente circostante (mutamenti climatici, rischi ecologici, etc);
- d. rischio dovuto allo sviluppo di ambienti (di rischio) istituzionalizzati e che determinano le aspettative di vita delle persone. In questo caso egli fa riferimento a tutte quelle aree grigie sotto il controllo delle istituzioni e che influiscono in maniera negativa sul vivere quotidiano, come ad esempio le agenzie di scommesse, le sale gioco, etc.;
- e. consapevolezza del rischio come tale;
- f. consapevolezza diffusa del rischio dovuta ad una diffusa conoscenza dei rischi che caratterizzano la nostra società;
- g. consapevolezza dei limiti dei *saperi esperti*: nessun individuo, che ricopre un certo ruolo sociale, conosce completamente le conseguenze che derivano da quelli che vengono definiti *principi esperti*²⁷.

Infine, richiamando ancora una volta Bauman, si ha una visione della società contemporanea dove la crescente mobilità della società globale si contrappone ad una

²⁵ S. Livingstone, *Ragazzi online. Crescere con internet nella società digitale*, Vita e pensiero, Milano, 2010, pp. 186 e ss.

²⁶ La globalizzazione per Giddens è l'intensificazione delle relazioni sociali a livello mondiale che uniscono le diverse realtà a livello locale, gli eventi che avvengono in un luogo dunque si diffondono e producono conseguenze in altre aree lontane tra loro.

²⁷ A. Giddens, *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna, 1994, pp. 125 e ss.

profonda condizione di solitudine. I rischi in questo contesto sono prodotti a livello sociale ma affrontati a livello individuale. Essi alimentano le nuove incertezze eliminando o riducendo le possibilità di confronto con l'altro. La modernizzazione, lo sviluppo tecnologico e quello scientifico, quindi, diventano causa di rischio sia per la sopravvivenza dell'individuo che dell'intera collettività²⁸. La società odierna è imprigionata in una singolarità quasi *ossimorica*: da una parte si assiste alla nascita ed allo sviluppo di realtà con il compito di gestire, limitare e contenere i rischi (agenzie, enti, istituzioni, reti), dall'altra ci si confronta con l'aumento dei sentimenti di insicurezza e di ansia diffusa. L'economia delle protezioni produce una *frustrazione securitaria*, la cui esistenza appartiene in maniera sostanziale alle società che si costruiscono attorno alla ricerca di sicurezza²⁹.

²⁸ Z. Bauman, *La solitudine del cittadino globale*, *op.cit.*

²⁹ R. Castel, *op.cit.* p.6.

1.3 La sicurezza tra tutela dei diritti e criminalità

Nel linguaggio comune l'idea di sicurezza rinvia ad una condizione di assenza di situazioni di rischio o di pericolo, di instabilità o di incolumità, in quest'ottica, il problema della sicurezza si comprende soltanto dando la giusta attenzione alle norme sociali di comportamento, cioè a quelle norme codificate alle quali gli attori dovrebbero attenersi nel rispetto delle aspettative di ruolo.

Si possono individuare in questo senso due accezioni della sicurezza, la prima di tipo economico-sociale: dove l'individuo ed i gruppi perseguono il bisogno fisiologico di sicurezza inteso come il sopravvivere, il nutrirsi, l'averne una dimora; la seconda di natura strategica, ovvero di protezione da possibili aggressioni.

Nella prima accezione gli esseri umani hanno risposto con il lavoro: un'attività umana che trasforma la natura in risorse consumabili; nella seconda hanno risposto associandosi in entità sempre più ampie ed articolate, dalle tribù primitive allo Stato moderno, cedendo diritti in cambio di protezioni.

E' proprio la storia moderna che individua l'uomo come soggetto autonomo (sia di tipo politico sia economico) che stipula un contratto con lo Stato, rinunciando a parte della propria autonomia in cambio di garanzie e tutele: «[...]la percezione del rischio a cui è esposta la nuda vita dell'uomo produce una richiesta di sicurezza, che viene soddisfatta dalla politica con la costruzione dell'artificio statale, che riveste l'individuo dell'abito sicuro del cittadino[...]»³⁰

Nel 1789 successivamente alla rivoluzione francese la “Dichiarazione dei diritti dell'uomo e del cittadino” sancirà come lo Stato debba garantire sia all'individuo sia alla società civile il diritto inalienabile di sicurezza³¹; tale principio, ripreso nel dopoguerra dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, viene ribadito nella “Dichiarazione universale dei diritti dell'Uomo” che, all'art. 3, recita «Ogni individuo ha diritto alla vita, alla libertà ed alla sicurezza della propria persona».

³⁰ Lanzillo M.L., *Il governo della paura nell'epoca globale*, Cosmopolis, III,2.

³¹ Dichiarazione dei diritti dell'Uomo e del cittadino, 26 agosto 1789, Art. 2: “Il fine di ogni associazione politica è la conservazione dei diritti naturali e imprescrittibili dell'uomo. Questi diritti sono la libertà, la proprietà, la sicurezza, e la resistenza all'oppressione.”

Il diritto «*naturale*» di sicurezza è presente in numerosissime carte costituzionali e legislazioni di vari paesi ed è strettamente vincolato al concetto di certezza del diritto come principio a tutela dei diritti fondamentali dell'uomo.

La domanda di sicurezza chiede sostanzialmente il rispetto delle norme giuridiche ed in tal senso si rivolge proprio allo Stato ed agli apparati di controllo, prevenzione e repressione. Il diritto naturale alla sicurezza perciò «*indica una condizione di protezione personale priva di preoccupazioni, che oggi, nell'agenda politica è stata tradotta quale difesa da comportamenti devianti e criminali*»³².

Sicurezza, devianza e criminalità, sono dunque concetti strettamente vincolati ma rappresentano anche tre dimensioni dello stesso problema: la garanzia dell'una implica necessariamente la produzione di politiche preventive delle altre due, attraverso un approccio analitico di tipo giuridico-sociologico e politico situazionale.

Se per devianza si può intendere astrattamente «*la non conformità a una norma o complesso di norme accettate da un numero significativo di individui all'interno di una collettività*»³³, dal punto di vista più pragmatico il concetto di criminalità, che in taluni casi interseca e si sovrappone proprio a quello di devianza, viene invece associato a tutti quei comportamenti che specificamente vanno a ledere un precetto o un comportamento definito da una norma di legge.

In letteratura i processi di criminalizzazione vengono osservati sotto diverse dimensioni: la nozione stessa di criminalità viene considerata come costruzione sociale e dunque non come un fenomeno oggettivo ed imm modificabile ma, al pari di altri fenomeni sociali, considerando la sua connotazione relativistica.

La criminalità viene studiata infatti come il prodotto di scelte, interazioni e decisioni in base alle quali determinati gruppi, classi sociali, movimenti o istituzioni, hanno deciso di trasformare alcuni fenomeni sociali in problemi degni di controllo penale.

³² S. Sicurella, *La vulnerabilità sociale nei contesti urbani*, Clueb, Bologna, 2012. p.23.

³³ A.Giddens, *Fondamenti di sociologia*, Bologna, Il mulino, 2006, p.118.

Il concetto stesso di criminalità viene dai più analizzato secondo cinque approcci o dimensioni prevalenti³⁴: in primo luogo attraverso un approccio di tipo giuridico-formale, dove il criminale è colui che viola uno specifico precetto penale definito in un determinato contesto spazio-temporale. In questo senso la criminalità rappresenterebbe l'insieme di tutte quelle azioni volte a contravvenire alle norme penali, i reati, definibili come un «*qualunque fatto offensivo, denotato da una legge anteriore alla sua commissione come presupposto di una pena ascrivibile mediante un giudizio alla responsabilità di una persona fisica imputabile e colpevole*»³⁵.

Vi è quindi l'approccio universalistico, che individua la violazione della norma intesa però come trasposizione in termini giuridici di un comportamento in sé dannoso, malvagio o moralmente deplorabile. Cusson evidenzia come determinati atti vengano considerati dei crimini assoluti o "*mala in se*" a prescindere dal contesto sociale, dalla cultura dominante o dal periodo storico, l'autore si riferisce ad esempio all'incesto tra consanguinei, allo stupro al rapimento, etc³⁶. Un comportamento che produce dunque un'offesa profonda alla coscienza morale: «*il crimine quindi non fa altro che conferire forma giuridica ad un comportamento dannoso, [...] un reato è tale perché espressione di una trasgressione ritenuta inaccettabile dalla maggioranza della popolazione*»³⁷.

Nell'approccio relativistico-interattivo invece è criminale il comportamento che urta la coscienza comune in un determinato contesto storico e sociale: il concetto di reato in questo senso assume una connotazione di tipo dinamico, che muta al mutare dei rapporti intercorrenti tra il diritto penale e la società. Un'azione può essere biasimata e connotata come reato e lo stesso comportamento può essere considerato perfettamente lecito se compiuto in un determinato contesto o in specifiche circostanze. E' il caso ad esempio della distinzione tra l'omicidio e l'uccisione del nemico in guerra: una medesima condotta connotata però da sanzioni giuridiche o morali nettamente differenti. Analogamente lo stesso comportamento può assumere

³⁴ A riguardo si rinvia a O. Vidoni Guidoni, *La Criminalità*, Carrocci ed., 2004.

³⁵ L. Ferrajoli, *Diritto e ragione*, Laterza, Roma-Bari, 1990, p.730.

³⁶ Cusson M., *La devianza*, in R.Boudon (a cura di), *Trattato di sociologia*, Il Mulino, Bologna,1992, pp.359-392, così come riportato in O. Vidoni Guidoni, *La Criminalità*, op.cit.

³⁷ O. Vidoni Guidoni, *La Criminalità*, op.cit. p.12.

risvolti differenti in seno al contesto culturale o al periodo storico: la poligamia ad esempio è considerata reato o fatto biasimabile per la maggior parte delle culture occidentali, al contrario è perfettamente lecita per la religione islamica e oltremodo consentita in alcuni paesi di cultura araba; ugualmente l'aborto in Italia è una pratica considerata legale da poco più di 40 anni, mentre precedentemente alla promulgazione della legge 194 del 22 maggio 1978 era considerato un reato deprecabile e perseguibile dall'ordinamento penale vigente all'epoca.

Secondo la prospettiva marxista invece, i processi di criminalizzazione sono strettamente vincolati al concetto di potere. E' infatti la teoria macro-sociologica del conflitto e lo sviluppo della *nuova criminologia* (*The New Criminology*: Taylor, Walton e Young, 1973) che individua come il fatto reato sia definito sulla base delle lotte di potere che si instaurano tra gruppi e classi sociali differenti. L'apparato normativo diviene mezzo per il controllo nelle mani dei potenti, viene rifiutato il concetto di legge neutrale applicabile a tutti ed il diritto invece assume il ruolo di strumento di dominio che la classe dominante utilizza per esercitare il proprio potere sulla classe dominata³⁸.

In ultimo il concetto di criminalità viene analizzato sotto la dimensione del danno sociale che essa produce, a prescindere che l'evento che lo abbia provocato sia connotato o meno da uno specifico precetto di natura penale.

I teorici del conflitto con l'approccio del potere allo studio della criminalità hanno evidenziato come la produzione normativa fosse strumento nelle mani delle classi dominanti e che determinati comportamenti, pur ingenerando enormi danni sociali, non venivano connotati penalmente sia perché non percepiti come veri e propri crimini, sia perché gli autori godevano di particolari tutele in ragione della propria posizione o della classe di appartenenza.

In questo senso, con un approccio di tipo sociologico più che di matrice prettamente giuridica, si sviluppano le teorie del danno sociale che connotano la criminalità non tanto come fenomeno legato a comportamenti penalmente perseguibili

³⁸ A. Giddens, *Fondamenti di sociologia, op.cit.*, pp.126-127.

quanto ai danni sociali che tali azioni producono ad un individuo, ad un gruppo o alla società stessa.

Tra gli autori che hanno fornito maggiori contributi alla teoria del danno sociale spiccano, tra i tanti, gli studi pionieristici di Edwing H. Sutherland, in particolare per l'analisi della criminalità presente nelle organizzazioni economiche da lui individuata con il termine *white collar crime*³⁹. Sutherland evidenziò l'esistenza di azioni socialmente dannose ritenute però semplici violazioni di tipo civilistico piuttosto che illeciti penalmente perseguibili.

In questo senso gli studi di Sutherland, ampiamente criticati all'epoca, fornirono però un importante contributo alle criminologia moderna attraverso un approccio differente al concetto di criminalità, con una particolare attenzione a tutti quei comportamenti dannosi posti in essere dalle *lobby* economico finanziarie, che presentavano alti livelli di impunità proprio per la particolare natura degli attori o per la loro elevata posizione sociale.

³⁹ A riguardo si rimanda all'importante contributo di E.H. Sutherland, *Il crimine dai colletti bianchi. La versione integrale*, Giuffrè, Milano, 1987.

CAPITOLO 2

LA CRIMINALITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI

Le imprese economiche a prescindere dalle loro dimensioni e dalle caratteristiche idiosincratiche sono da considerarsi organizzazioni sociali complesse e come tali, strumentali al raggiungimento di specifici scopi o finalità. Sono sistemi aperti, influenzati continuamente dall'ambiente circostante attraverso il quale avviene un continuo e dinamico scambio di risorse di tipo cognitivo, relazionale o materiale. Autorevole letteratura evidenzia come i comportamenti organizzativi sono governati da un principio di efficienza, che risponde a criteri di razionalità orientati a minimizzare i costi necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati⁴⁰. E' una razionalità limitata, relativizzata ai fini stessi dell'organizzazione, sufficiente però a determinare le scelte organizzative. Il comportamento delle organizzazioni è condizionato, ed in buona parte dipende, dall'ambiente circostante e dalle sue caratteristiche, tanto che dall'ambiente stesso derivano le spinte organizzative al cambiamento, necessarie per assumere una struttura coerente ad ottimizzare il rapporto organizzazione-ambiente⁴¹.

Visto come sistema sociale l'impresa economica è esposta, come ogni altra realtà sociale, a fenomeni criminogeni nei quali può assumere il ruolo di vittima o di carnefice, nei confronti di altre realtà ad essa collegate, o dell'ambiente stesso.

Gli studi sulla criminalità nelle organizzazioni sono storia recente, per anni le teorie criminologiche hanno evitato un approccio analitico a tali realtà poiché i fenomeni devianti venivano ricondotti tipicamente a manifestazioni patologiche individuali o sociali, attribuendo la causa del delinquere a condizioni socio-economiche disagiate o, in alternativa, ai vizi di mente⁴². Sono gli «*Studi di psicologia sociale*» ad opera di Tarde del 1898 ad evidenziare forme gravissime di «*devianza riconducibili alla criminalità economica, rimarcando che molte delle malattie*

⁴⁰ Al riguardo, *inter alia*, S. Zan, *Logiche di azione organizzativa*, il Mulino, Bologna, 1994, pp 15-74;

⁴¹ *ivi*

⁴² Si rimanda a riguardo a quanto indicato da E.H. Sutherland nell'introduzione della sua opera più famosa: *Il crimine dal colletto bianco. Versione integrale*, Giuffrè, Milano, 1987, pp. 3-6

professionali e dei cosiddetti incidenti sul lavoro costituiscono l'effetto diretto o indiretto di veri reati professionali, spesso difficili da perseguire»⁴³.

In seguito altri autori hanno percorso la strada avviata da Tarde e tra i tanti si possono segnalare gli studi di Ross, Joseph, Morris e Mayers⁴⁴, ma è solo con E.H. Sutherland che si ebbe una prima lucida rappresentazione di quel fenomeno, allora sommerso e sconosciuto, riconducibile alla criminalità dei “colletti bianchi”.

Con il termine *white collar crimes* lo studioso americano ha inteso riferirsi a tutte quelle condotte poste in essere da soggetti appartenenti alle classi socio-economiche superiori che, integrando una violazione di una norma prevista da uno specifico ordinamento giuridico, anche se non necessariamente a carattere penale, producono uno specifico e ben determinato danno sociale.

Caratteristiche principali dei *white collar crimes* sono quelle riferibili agli autori delle condotte che, appartenendo a classi superiori, «godono di un maggior potere politico ed economico e sfuggono alla condanna e all'arresto più facilmente degli individui che non dispongono di tale potere[...]»⁴⁵. Questo nuovo approccio analizza la criminalità attraverso un'ottica orientata al danno sociale più che ad una visione giuridico-formale ed evidenzia come le condotte ad essa riconducibili, rientrando generalmente nelle competenze di organismi amministrativi, non andavano ad annoverare le statistiche criminali, sfuggendo dunque agli studi teorici dell'epoca sui comportamenti criminali.

«La criminologia, con l'impostazione di Sutherland, ha preso ufficialmente atto dei fenomeni criminali posti in atto da persone considerate rispettabili, per condizione sociale ed economica.»⁴⁶.

Con Sutherland, dunque, vengono messi in luce tutti quei comportamenti socialmente e moralmente dannosi che interessano le organizzazioni economiche e che

⁴³ F. Bravo, *Criminalità economica «violenta» , compliance models e rating di legalità delle imprese*, in A. Balloni, R. Bisi, R. Sette, *Manuale di Criminologia. Criminalità, Controllo, sicurezza*. Clueb, Bologna, 2013, p. 41.

⁴⁴ *ibidem*

⁴⁵ E.H. Sutherland, *Il crimine dal colletto bianco. Versione integrale*, Giuffrè, Milano, 1987, p.7;

⁴⁶ F. Bravo, *Criminalità economica «violenta» , compliance models e rating di legalità delle imprese*, *op.cit.* p.43;

vengono posti in essere da soggetti che rivestono ruoli apicali nelle imprese, beneficiando, peraltro, di un ampio margine di impunità in ragione della rispettabilità sociale goduta. Lo stesso Sutherland, per lungo tempo criticato da alcuni suoi contemporanei, ha posto le basi della moderna criminologia, individuando nelle condotte devianti dei *white collars* quei comportamenti che negli anni successivi saranno ricondotti ad una più ampia dimensione della criminalità, quella economica. Come osservano Berzano e Prina, «Sutherland ha il merito di aver contribuito allo scardinamento del rapporto tra devianza e povertà»⁴⁷, ed in riferimento alla teoria della criminalità dei colletti bianchi, «essa rappresentò una denuncia di grande impatto, non solo per la messa in luce del danno economico prodotto dalle attività illegali dei potenti, danno che supera di gran lunga quello derivante dall'insieme degli illeciti tradizionalmente considerati come il vero ed unico problema criminale, ma anche – e forse soprattutto – per i guasti provocati sul terreno delle relazioni sociali, dal momento che il comportamento dei *white collars* intacca la fiducia, la morale sociale, i principi su cui si fondano le istituzioni.»⁴⁸.

A Sutherland si deve il merito dunque di essere stato tra i primi ad evidenziare in maniera rigorosa come anche le organizzazioni economiche non siano di fatto esenti da fenomeni criminogeni di varia natura, «in anni più recenti però si è preferito sostituire l'espressione criminalità dal colletto bianco con quella di criminalità economica, puntando l'attenzione più sull'azione e sul fatto che sull'autore e cercando di individuare perciò, una definizione più giuridica che criminologica»⁴⁹.

La letteratura preminente evidenzia molteplici aspetti legati ai comportamenti criminali in qualche modo connessi o correlati alle organizzazioni economiche, fornendo differenti definizioni in relazione ai soggetti attivi, alle vittime, al *modus operandi* o al danno sociale prodotto⁵⁰.

In estrema sintesi si deve comunque considerare come si possa definire la criminalità economica considerando in primo luogo l'impresa come soggetto vittima di

⁴⁷ L. Berzano, F. Prina, *Sociologia della devianza*, Carrocci, Roma, 2008, p.109;

⁴⁸ *ibidem*

⁴⁹ G. Marotta, *Teorie criminologiche. Da Beccaria al postmoderno*, LED, Milano, 2004, p.167;

⁵⁰ *ivi* pp.167-174

azioni illecite a suo danno, arrecate da altri soggetti economici, da attori esterni al perimetro organizzativo, ovvero da dipendenti infedeli che, in ragione della loro posizione o del ruolo ricoperto, possono agire illecitamente a proprio vantaggio ed a danno dell'impresa stessa; ma anche come soggetto attivo, promotore o esecutore dell'atto criminale, portato a compimento da dipendenti, funzionari o dirigenti compiacenti, con lo scopo di raggiungere obiettivi di natura economica, al fine di massimizzare i guadagni, ai danni di altre imprese, della collettività o dell'ambiente. Appare evidente dunque come eventuali misure volte a contenere questi comportamenti criminali dovranno, innanzi tutto, analizzare la dimensione e la direzione del fenomeno stesso in relazione al perimetro organizzativo. Differenti contromisure saranno necessarie qualora il rischio evidenziato sia di origine interno, dovuto a dipendenti infedeli o a dirigenti senza scrupoli, ovvero quando l'analisi delle vulnerabilità manifesti rischi di natura esterna, che potrebbero colpire le risorse o gli *asset* aziendali.

2.1 Il difficile accertamento delle responsabilità

Le principali difficoltà che emergono nell'analizzare la criminalità economica sono riferibili in primo luogo alla non facile acquisizione di dati statistici reali a causa dell'elevato numero oscuro di illeciti non rilevati o rilevabili. Già Sutherland, nel proporre la teoria dei *white collar crimes*, rimarcava come per loro natura gli autori di tali crimini sono altresì scevri dal fenomeno dell'etichettamento e che la rimozione dello stigma avviene spesso attraverso i normali strumenti legislativi; giacché la specificità degli illeciti non sempre permette un preciso accertamento delle condotte. Infatti spesso gli organi preposti alle contestazioni ed ai giudizi di merito non appartengono alle agenzie di controllo formale⁵¹: le competenze sono tipicamente attribuite a speciali commissioni, ad enti o garanti, che solo dopo un primo tentativo di conciliazione rinviando il giudizio agli organi ordinari. Le difficoltà nel fare emergere

⁵¹ Si veda S. Aleo, *Criminologia e sistema penale*, Cedam, Padova, 2006, p.142, ma anche, F. Bravo, *Criminalità e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs 231/01*, op.cit. p. 33.

le attività illecite sono dovute sia all'estremo tecnicismo delle condotte sia alla difficile dimostrazione di una relazione immediata tra autore e vittima, dovuta anche alla frequente dimensione sovranazionale degli effetti delle condotte stesse.

Si consideri altresì come i criminali dal colletto bianco «*non si riconoscono come devianti: sono generalmente consapevoli del carattere illecito delle loro azioni ma si comportano come se queste fossero delle mere irregolarità formali*»⁵², tali convinzioni sono supportate dal convincimento che le condotte *de quo*, costituendo un fenomeno generalizzato per una specifica categoria di persone che rivestono ruoli apicali nella società, non diano adito a punizioni o stigmatizzazioni. La bassa aspettativa di una sanzione penale ed un sentimento di impunità diffusa concorrono prepotentemente a formare e rinforzare la mentalità dei “criminali economici”⁵³. Si consideri altresì come, in alcuni contesti imprenditoriali, l'agire illecito venga tollerato ed in alcuni casi giustificato in ragione del perseguimento di obiettivi che possono apportare giovamento o beneficio alla stessa impresa. E' il caso, ad esempio, di realtà in cui si tollerano fenomeni corruttivi per ottenere appalti pubblici, ovvero si favoriscono attività di evasione fiscale, o si sostengono azioni di aggio, o di pubblicità mendace, al solo fine di trarre benefici sia personali sia per l'azienda stessa.

Il difficile accertamento delle condotte, l'elevato numero oscuro, la quasi assenza di stigmatizzazione e la notevole capacità di sottrarsi al giudizio da parte dei responsabili, rende quasi del tutto inefficace l'effetto deterrente della sanzione penale nell'ambito dei reati di tipo economico. E' stato giustamente argomentato come «*a proposito delle sanzioni penali per i delitti commessi nell'ambito delle imprese, è da sottolineare che l'effetto deterrente delle sanzioni penali nei frequentissimi casi di corruzione e concussione è sempre assai scarso: la detenzione, quando viene applicata, è quasi sempre limitata alla carcerazione preventiva in fase istruttoria (utilizzata discrezionalmente dal Pubblico Ministero, spesso per ottenere la confessione dell'inquisito); il patteggiamento riduce poi la durata della pena carceraria edittale, che spesso non verrà scontata per la concessione della liberazione*

⁵² P. Martucci, *La criminalità economica. Una guida per capire*, Laterza, Bari, 2006, p.15

⁵³ Si veda anche F. Bravo *Criminalità e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs 231/01*, op.cit. pp.30-31.

condizionale, o verrà ridotta con le misure alternative. La sanzione penale spaventa in definitiva assai poco i colletti bianchi, così come sono ben poco deterrenti le pene pecuniarie»⁵⁴.

Ben poca deterrenza rivestono anche i profili risarcitori in ambito civilistico poiché, alle difficoltà nell'individuazione di responsabilità, concorrono le lungaggini della giustizia risarcitoria e le frequenti ampie disponibilità economiche degli autori che possono, da un lato, sopportare azioni legali di lungo periodo e, dall'altro, calmierare gli effetti risarcitori di una eventuale condanna (quando e se accertati o dovuti), rendendoli di fatto non eccessivamente gravosi sulle finanze personali rispetto agli enormi vantaggi ottenuti nel compimento degli illeciti stessi.

«L'effetto deterrente perseguito dalla legislazione penale e, in parte, dai rimedi risarcitori spiegati in sede civile, poiché insufficienti a frenare l'insorgere della criminalità economica, devono essere supportati da altri strumenti in grado di garantire un maggior controllo sociale per la prevenzione degli illeciti nel settore economico»⁵⁵.

La criminalità economica potrebbe dunque essere contrastata non esclusivamente riferendosi a norme di tipo sanzionatorio, ma affidandosi all'applicazione sul campo delle teorie sul controllo sociale, agendo dunque oltre che sulla componente normativo-repressiva, anche su meccanismi orientati a provocare l'agire individuale in conformità a comportamenti coerenti ai valori della collettività, attraverso condizionamenti sociali e culturali.

Criminalità, sicurezza e gestione del rischio sono concetti fortemente vincolati e, nell'ottica di una organizzazione economica, devono essere analizzati e gestiti sotto differenti punti di vista. La criminalità nelle aziende, con l'accezione più ampia qui presentata, determina una condizione di insicurezza che può arrecare un notevole pregiudizio al corretto svolgimento delle attività imprenditoriali. L'esame dei fattori di rischio attraverso un approccio multi-causale di tipo *bio-socio-psicologico* e

⁵⁴ G. Ponti, *Compendio di criminologia*, Raffaello Cortina, Milano, 1999, p. 333.

⁵⁵ F. Bravo *Criminalità e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs 231/01*, op.cit. p. 50.

l'applicazione delle teorie del controllo, divengono strumenti utilissimi nella gestione della sicurezza e del contenimento della criminalità.

2.2 Le Teorie del Controllo e la Criminalità economica

Le teorie del controllo si muovono sulla base di un assunto, ovvero che una condotta deviante si verifica in conseguenza ad uno squilibrio tra l'impulso all'attività criminosa ed il controllo sociale o fisico che ne rappresenta il deterrente. Secondo i teorici del controllo le persone agiscono razionalmente poiché, avendone l'opportunità, chiunque potrebbe comportarsi in maniera deviante come risultato di "decisioni situazionali"⁵⁶.

Secondo Gurvitch «*Il controllo sociale può essere definito come la somma totale o piuttosto come il complesso di modelli culturali, simboli sociali, aspirazioni spirituali collettive, valori, idee e ideali, come anche di atti e processi a questi direttamente collegati, per mezzo dei quali la società complessiva, ogni gruppo particolare e ogni singolo membro partecipante superano le tensioni e i conflitti al proprio interno attraverso equilibri temporanei, e muovono verso nuovi sforzi creativi*»⁵⁷, lo stesso autore evidenzia come ogni società, comunità, o aggregazione di individui, si è sempre dotata di un meccanismo di controllo sociale al fine di fornire uniformità e coerenza al comportamento dei singoli membri del gruppo⁵⁸.

Una prima formulazione di tale paradigma la si deve al sociologo americano Edward A. Ross⁵⁹ che, con il suo «*Social Control: A Survey of the Foundations of Order*», si riferisce al concetto di controllo sociale come a quel meccanismo che viene volutamente esercitato dalla collettività sull'individuo, con l'obiettivo manifesto di

⁵⁶ In merito si veda A. Giddens, *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino, Bologna, 2006, pp. 128-130.

⁵⁷ G. Gurvitch, W. E. Moore, (Eds.), *Twentieth Century Sociology*. New York: Philosophical Library, 1945, così come riportato in Erwin K. Scheuch, *Controllo sociale*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani, vol.2 p.417.

⁵⁸ A riguardo M. Ragnedda, *La società postpanottica*, Aracne, Roma, 2008.

⁵⁹ Secondo Gallino, in *Dizionario di sociologia*, Utet, Torino, 2014, p.172 (voce *Controllo Sociale*), si devono a E.A. Ross i primi studi sul *controllo sociale* seppur altri autori (H. Spencer, 1879), precedentemente, avevano utilizzato analoga terminologia per indicare l'effetto di alcune istituzioni cerimoniali senza però un approfondimento sistematico del concetto.

indurlo alla conformità rispetto all'insieme di valori di cui una società non tradizionale si è dotata, la cui funzione è quella di mantenere l'ordine sociale⁶⁰.

Il controllo sociale quindi, in base a questa prima accezione, si fonda sull'assunto per cui mentre l'individuo è ontologicamente portato ad agire in maniera non conforme, in base ad un mero calcolo di natura razionale che evidenzia rischi benefici e ne determina il suo comportamento, la società, in quanto tale, è portatrice di regole o norme e, per contrastare condotte devianti, deve dotarsi di strumenti di controllo per garantire l'ordine sociale.

Parsons invece attribuisce maggior valore ai processi di socializzazione, responsabili di tendenze antisociali da una parte, ovvero di sviluppare meccanismi di controllo dall'altra⁶¹. Muovendosi con un'ottica funzionalista Parsons prospetta l'esistenza di un ordine sociale in relazione alla presenza di un contratto sociale, considerando la devianza come il risultato dello scostamento dell'agire individuale dalle aspettative degli altri, in relazione a processi di socializzazione imperfetti. Il controllo sociale fungerebbe, dunque, da equilibratore nel riportare l'individuo ad un agire conforme ai canoni prestabiliti. Sotto questa prospettiva gli *«aspetti di prevenzione o di anticipazione del controllo sociale consistono più che altro nell'apprendimento di ciò che non si deve fare, anziché di ciò che si deve dare nel senso positivo della socializzazione»*⁶². Le cause principali della devianza, secondo Parsons, sono i conflitti di valore, ovvero una differente interpretazione, ad opera dei singoli individui, dello stesso valore. I valori universali sono quelli che lasciano un margine più ampio di interpretabilità, tale che possono essere volta per volta legittimati dai singoli attori, siano essi devianti, siano semplici individui che agiscono in conformità ai valori socialmente condivisi⁶³. La dottrina di Parsons dunque non analizza i singoli soggetti devianti ma i loro comportamenti.

⁶⁰ E.A. Ross, *Social Control: A Survey of the Foundations of Order*, The Press of Case Western Reserve University, Cleveland, 1969.

⁶¹ G. Bartoli, *Controllo sociale*, in F. Demarchi, A. Ellena, B. Cattarinussi (a cura di), *Nuovo dizionario di sociologia*, San Paolo, Milano 1987, pp. 576-577.

⁶² *Ivi* p.577

⁶³ Uno degli esempi che riporta l'Autore, come si evince in Erwin K. Scheuch, *Controllo sociale, op.cit.*, è la percezione del valore dato al furto di un autoveicolo da parte di un giovane. Per questo rappresenta un prestito non autorizzato, per il proprietario invece il 'prestito' corrisponde ad una lesione del proprio diritto di proprietà.

Lo stesso Autore evidenzia i principali meccanismi di controllo sociale necessari al contenimento dei comportamenti devianti⁶⁴:

- a. *l'istituzionalizzazione*, la quale consiste, principalmente, in una più puntuale precisazione delle aspettative. «*Nelle società moderne, con valori pluralistici, si presentano spesso conflitti derivanti dalla mancanza di chiarezza nelle aspettative reciproche*»⁶⁵;
- b. *le sanzioni interpersonali*, individuabili anche negli atti informali o nella comunicazione non verbale;
- c. *la ritualizzazione*, intesa come l'adozione di comportamenti particolarmente formali per sviare lo stress derivante dall'ambivalenza⁶⁶;
- d. *le istituzioni secondarie*, luoghi, istituzioni o gruppi sociali entro i quali è consentito un comportamento non conforme che sarebbe sanzionato negativamente qualora attuato all'esterno di questi confini. E' il caso di gruppi giovanili, di *ultrà*, piuttosto che luoghi, quali le case di meretricio, dove i comportamenti che all'interno sono considerati normali, sarebbero deprecati all'esterno;
- e. *le istituzioni reintegranti*, individuate dall'Autore in persone o tipi di comportamento che faciliterebbero il reintegro sociale;
- f. *l'apparato coercitivo*, Parsons non fornisce specifici elementi su tale punto poiché, egli afferma, come il sistema si debba auto-regolare tendendo a ritornare nella sua condizione di equilibrio.

A.K. Cohen⁶⁷, di converso, asserisce come l'uomo sia per sua natura portato a comportamenti devianti che possono essere contrastati esclusivamente attraverso una altrettanto naturale spinta verso il conformismo⁶⁸. Lo stesso autore evidenzia come in ogni società siano presenti delle regole comuni, delle norme da seguire nelle relazioni intersoggettive. Le stesse regole, proposte per essere rispettate dalla collettività, si

⁶⁴ F. Bravo *Criminalità e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs 231/01*, op.cit. p. 56 e ss

⁶⁵ Erwin K. Scheuch, *Controllo sociale*, op.cit.,

⁶⁶ *ibidem*

⁶⁷ A.K. Cohen, *Controllo sociale e comportamento deviante*, il Mulino, Bologna, 1969

⁶⁸ G. Bartoli, *Controllo sociale*, op.cit. p.578

prestano però ad essere violate. Egli individua nel controllo sociale qualunque elemento che tenda ad impedire e a ridurre la deviazione, come la prevenzione, le punizioni, le riforme istituzionali, la giustizia, la riparazione, la compensazione ed anche l'innalzamento morale della vittima⁶⁹.

Cohen «*individua alcune analogie tra la deviazione e la malattia e riflette criticamente sull'applicazione del rapporto tra identificazione della causa e messa in atto di rimedi che se, per certi versi, può funzionare con le patologie che colpiscono gli esseri umani, risulta più problematica al fine di contrastare un "male sociale"*»⁷⁰.

L'analisi di Cohen si conclude con l'asserzione che è proprio l'approccio culturale, strettamente correlato al contesto, la risposta più adeguata al contenimento dell'azione deviante.

Richiamando quanto già indicato in precedenza da Gurvitch⁷¹, ed analizzando in profondità il suo pensiero, si evidenzia come per l'Autore ciò che appare "ordine" per un gruppo di individui può essere considerato "disordine" da altri soggetti della stessa società. Dunque, in una società pluralistica, il concetto di ordine sociale non può essere considerato assoluto, ma deve essere relativizzato nel singolo contesto sociale. Il sociologo russo opera quindi una distinzione tra specie e forme di controllo. Alle prime appartengono i valori connessi alla religione, alla morale, al diritto, all'arte, alla conoscenza, all'educazione, a cui vanno integrate ed incrociate le forme del controllo sociale che, secondo la struttura politica di una specifica società, possono consistere nel controllo organizzato o in quello spontaneo, messo in atto dalle esperienze e dagli ideali collettivi o, infine, nel controllo esercitato con l'aiuto di pratiche ed usi culturali⁷². L'Autore rimarca altresì come le moderne società siano costituite da tensioni ed il fine ultimo del controllo sociale sia quello di definire uno stato di equilibrio, ancorché precario ed in divenire come lo è, del resto, la stessa struttura sociale.

⁶⁹ A riguardo si veda anche R. Sette, *Controllo sociale e prevenzione. Un approccio criminologico*, Clueb, Bologna, 2008, pp.45-49.

⁷⁰ *Ivi* p.46

⁷¹ G. Gurvitch, *Il controllo sociale*, Armando Editore, Roma, 1997, pp.70 e ss.

⁷² A riguardo si veda anche P.Peluso, *Il controllo sociale tra Stato, organizzazione politica della società e devianza*, in *Rivista Italiana di Conflittologia*, anno 2012, n.17, Labrys, Benevento, pp. 47-63.

Il diritto, sempre secondo Gurvitch, quale estrema emanazione dell'organismo statale, consistente in norme codificate e definite dalla interazione e contrattazione tra soggetti sociali, è, in estrema sintesi, uno dei principali strumenti di controllo sociale⁷³.

Da quanto sin qui esaminato si può evidenziare come l'idea predominante dei teorici del controllo sociale sia la naturale propensione dell'individuo all'agire deviante, che però può essere contrastata attraverso pressioni o spinte sociali. Da un lato, il valore culturale assurge a ruolo di estrema importanza quale primario strumento di controllo, dall'altro il sistema normativo concorre a prevenire e contenere, ma anche a ristabilire o riabilitare una condotta deviante ovvero un individuo che agisce in violazione di determinate norme socialmente condivise.

E' dunque il rapporto tra cultura e diritto la chiave di lettura che si vuole fornire in questa sede, per una sua applicazione nella gestione della sicurezza all'interno di organizzazioni economiche o imprenditoriali. Come si avrà modo di argomentare, l'impresa può essere considerata come un *micro-cosmo* sociale, all'interno del quale l'individuo trasformando conoscenze, competenze o materie prime, produce valore. Lo stesso individuo è però da considerare quale soggetto portatore di differenti valori, credenze, ideologie, vissuti, che interagisce continuamente con i suoi pari, i subalterni o i superiori, in altalenanti dinamiche che possono ingenerare, secondo la formulazione di devianza proposta da Parsons, tensioni a causa di una differente interpretazione dei valori socialmente condivisi.

Sotto quest'ottica perciò la gestione della sicurezza dovrà avvenire attraverso un continuo e costante intervento finalizzato a mantenere o a ristabilire quel normale equilibrio tra la naturale propensione dell'individuo alla devianza e le altrettanto naturali aspettative di sicurezza, intesa, quest'ultima, nella sua accezione più ampia e polisemica.

Lo stato di equilibrio, che sarà per sua natura dinamico ed in divenire, dovrà essere supportato attraverso un approccio di tipo culturale e normativo che possa continuamente ridefinire e rafforzare quei legami sociali necessari alla condivisione dei medesimi valori.

⁷³ *ivi*

2.3 Legami sociali, forze e contenitori: il controllo della criminalità economica e la sicurezza nelle organizzazioni

Secondo taluni studi è stato evidenziato come *«le società commerciali sono esposte, come ogni altra realtà sociale, all'aggressione di spinte esogene o endogene le quali, se non adeguatamente fronteggiate, possono comportare – ove ci si trovi di fronte ad una società sana e virtuosa il rischio di erosione della legalità vissuta all'interno, determinando una transazione [...] dal piano della liceità a quello dell'illeceità»*⁷⁴.

Come postulato dai teorici del controllo, l'individuo essendo ontologicamente orientato all'agire deviante, può essere contenuto esclusivamente attraverso un sistema di controllo che può essere formale o informale, interno o esterno. A tal riguardo Giddens rileva come Hirshi abbia *«sostenuto che gli esseri umani [siano] essenzialmente egoisti e prendono decisioni calcolate a proposito degli atti criminosi, valutandone i potenziali rischi e benefici»*⁷⁵.

Lo stesso Hirshi nella sua opera *Causes of Delinquency*⁷⁶, richiamando per certi versi gli studi di Durkheim sull'anomia e sulla solidarietà organica e meccanica, individua quella che viene definita *«teoria dei legami sociali»*, secondo la quale egli evidenzia che esistono quattro diversi tipi di vincoli che legano l'individuo alla società e che ne inibiscono i comportamenti antisociali, ovvero:

- a. *l'attaccamento*, inteso come un vincolo di tipo affettivo, che evidenzia come, tanto maggiore un individuo è attaccato agli altri, tanto limitati o improbabili saranno i suoi comportamenti passibili di biasimo da parte della collettività;

⁷⁴ F. Bravo, *Criminalità economica "violenta", compliance models e rating di legalità delle imprese*, in A. Balloni, R. Bisi, R. Sette, *Manuale di criminologia*, Clueb, Bologna, 2013, Vol. II, p.61;

⁷⁵ A. Giddens, *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino, Bologna, 2006, p. 128.

⁷⁶ T. Hirshi, *Causes of Delinquency*, University of California Press, 1969, pp. 16-34.

- b. *l'impegno*, visto come un vincolo prettamente materiale, che indica come sarà difficile il compimento di azioni deprecabili da parte di soggetti che hanno compiuto enormi sforzi per affermarsi socialmente;
- c. Il *coinvolgimento*, considerato dal punto di vista temporale ed inteso come dedicare molto del proprio tempo a compiere azioni approvate socialmente dalla collettività, quali lo studio, il lavoro onesto, le attività di volontariato. In tal caso l'individuo avrà sicuramente minor tempo da utilizzare per compiere azioni deplorablevoli;
- d. Le *credenze*, individuate quale vincolo di tipo morale, ed indicano come maggiore è l'interiorizzazione del codice morale convenzionalmente approvato dalla collettività, minore sarà la propensione all'agire non conforme⁷⁷.

Secondo Hirshi dunque, se sufficientemente forti, tali vincoli concorreranno al mantenimento del controllo sociale e della conformità, contrastando la propensione dell'individuo ad infrangere le regole culturalmente accettate.

In presenza di vincoli deboli possono però emergere fenomeni devianti e criminali. Viene così individuato nell'autore dei reati, quel soggetto che presenta bassi livelli di autocontrollo, dovuti ad inadeguata socializzazione primaria e secondaria, anche a causa di un carente contesto familiare o scolastico⁷⁸.

Il comportamento criminale perciò dipende dai vincoli che l'individuo ha con la società; l'intensità di tale legame produrrebbe meccanismi di contenimento e di controllo sul comportamento individuale, facendo in modo che non si discosti dai valori socialmente condivisi.

A tal proposito, in un'ottica di impresa, risulta possibile avanzare un primo parallelismo tra la teoria dei legami sociali postulata da Hirshi ed il concetto di clima organizzativo che verrà illustrato in maniera esaustiva nel prossimo capitolo; tale

⁷⁷ *ibidem*

⁷⁸ *ibidem*

vincolo teorico risulterà indispensabile per evidenziare l'ipotesi empirica presentata in questa sede⁷⁹.

Il clima, come costruito *psico-sociale*, è una variabile multidimensionale che influenza la motivazione, l'impegno e l'efficienza, intervenendo anche in termini relazionali e di dinamiche interpersonali, al fine di creare fiducia verso l'organizzazione⁸⁰. La teoria dei legami sociali si basa sul concetto che, ad alti livelli di attaccamento, coinvolgimento, impegno e convinzione, corrisponda una bassa tendenza all'agire in maniera deviante e non conforme. Analogamente i teorici dell'organizzazione sottolineano come ad elevati livelli di clima, corrispondano altrettanto elevati livelli di efficienza e capacità produttiva⁸¹. Si consideri poi che, dal punto di vista teorico, il clima organizzativo viene descritto come costruito multidimensionale costituito, tra i vari, dagli stessi elementi postulati da Hirshi.

Appare oltremodo evidente, per quanto sinora illustrato, che rinforzando i legami sociali si possa influire sul clima organizzativo, determinando così un conseguente aumento dell'efficienza produttiva generale. Tale rafforzamento influirà però anche sulla riduzione della criminalità endogena all'organizzazione, influenzando positivamente, anche in termini percettivi, la sicurezza generale dell'impresa.

Dal punto di vista sistemico, considerando di poter estendere la richiamata teoria dei legami al "*sistema impresa*", agendo sul clima organizzativo si potrebbe ottenere un contenimento degli impulsi devianti, riducendo la propensione criminogena dell'organizzazione stessa. A tal fine risulterà indispensabile favorire un rafforzamento dei legami sociali, anche di tipo culturale, che tenda a mantenere l'equilibrio tra l'agire deviante e l'agire secondo le regole socialmente condivise⁸².

⁷⁹ *Infra* Capitolo 8

⁸⁰ Vedasi *infra* Capitolo 3.

⁸¹ Come si avrà modo di argomentare nel prosieguo, la letteratura preminente individua il clima come costruito multidimensionale costituito principalmente dai seguenti elementi: *Coinvolgimento, Coesione, Sostegno, Autonomia, Orientamento al compito, Pressione lavorativa, Chiarezza dei compiti e ruoli, Comfort, Comunicazione, Equità*.

⁸² Si consideri, come più volte rimarcato in letteratura che, nell'ambito della criminalità economica, gli individui che agiscono illecitamente al fine di ottenere benefici oltre che personali, anche per l'impresa, spesso non si auto-percepiscono come criminali e ne rifiutano lo stigma. In taluni casi si considerano loro stessi vittime del "sistema", a riguardo G.Marotta, *Teorie criminologiche, op.cit.* p.170. Si consideri altresì che nell'ottica d'impresa, l'agire secondo le regole socialmente condivise dovrebbe corrispondere all'agire secondo le regole del libero mercato.

F. Ivan Nye⁸³, muovendosi dal medesimo presupposto di Hirshi, secondo il quale l'individuo è spinto da una naturale tendenza all'agire in maniera deviante, rileva però quattro distinti fattori di controllo che possono inibire o favorire il comportamento deviante⁸⁴:

1. *Controllo Interno*, esercitato da norme interiorizzate e dai valori acquisiti dalla famiglia e da altre figure significative;
2. *Controllo indiretto*, derivato dal rispetto e dall'affetto dei genitori. E' un fattore che incide sul comportamento individuale, che riflette su come un comportamento immorale potrebbe ferire i sentimenti delle persone che si amano e dunque il comportamento dell'individuo si uniformerà alle aspettative del genitore o più in generale della persona amata;
3. *Controllo diretto*, esercitato dalla famiglia, dalle istituzioni, etc. attraverso disciplina, restrizioni, punizioni;
4. *Soddisfazione dei bisogni legittimi*, dovuti al ruolo della società che esercita il controllo del singolo soddisfacendone i bisogni legittimi.

Traslando tale approccio nell'ambito delle organizzazioni economiche, si può evidenziare come la propensione alla devianza del singolo dipendente o dell'intera organizzazione, possa essere contenuta agendo di concerto sugli elementi che ne determinano i fattori di controllo. Infatti il controllo interno può essere direttamente ricondotto all'insieme di norme, regole e procedure vigenti all'interno del perimetro organizzativo; il controllo indiretto può essere individuato nel legame esistente tra dipendente ed organizzazione, legame che identifica altresì il livello di appartenenza dell'individuo all'impresa stessa. Il controllo diretto invece può essere tradotto nel sistema sanzionatorio-disciplinare vigente nell'organizzazione, ma anche nel controllo informale tra pari, ovvero, individui della stesso gruppo sociale che, interagendo tra loro in maniera informale, autolimitano il proprio agire non conforme in funzione del

⁸³ F.Ivan Nye, *Family Relationship and Delinquent Behavior*, Wiley New York,1958

⁸⁴ G.Marotta, *Teorie criminologiche*, op.cit., p141

livello di appartenenza, di benessere e di clima. La soddisfazione dei bisogni legittimi può essere ricondotta al sistema retributivo e premiale, ma anche al grado di soddisfazione in funzione della propria mansione o del ruolo ricoperto all'interno dell'ambiente lavorativo.

In ultimo si vuole analizzare come anche la teoria dei contenitori di Walter C. Reckless⁸⁵ possa essere impiegata nell'analisi ed in particolare, nella riduzione dei fenomeni devianti in seno alle organizzazioni economiche. L'Autore, ripercorrendo quanto esposto dai congiunti Glueck⁸⁶ sulla delinquenza giovanile, tenta di delineare in modo più specifico l'azione dei controlli interni ed esterni sul comportamento conformista⁸⁷. Secondo tale teoria il comportamento individuale è soggetto all'azione di forze e contenitori provenienti dall'esterno e dall'interno. Nel primo caso si hanno quelle che Reckless definisce “*pressioni ed influenze*”, *forze esterne* che influiscono sull'azione deviante e che favoriscono il compimento di atti delinquenti. E' il caso ad esempio di pressioni sociali, povertà, sovraesposizione a subculture devianti, opportunità limitate, etc. In contrapposizione a queste forze si hanno però i “*contenitori esterni*”, che ne rappresentano il contraltare e svolgono la funzione di elementi *ri-equilibranti*, con lo scopo di contribuire a ripristinare l'ordine sociale.

«I contenitori esterni costituiscono il freno strutturale che, operante nell'immediato contesto sociale del soggetto, gli permette di non oltrepassare i limiti normativi. E' composto da alcuni elementi come rappresentare al soggetto una coerente linea di condotta morale, un rafforzamento delle sue norme, fini ed aspettative, l'esistenza di un ragionevole insieme di aspettative sociali, una sorveglianza e disciplina efficace (controlli sociali), fornire una ragionevole prospettiva di azioni (inclusi limiti e responsabilità) nonché sfoghi alternativi, opportunità di consensi, identità e senso di appartenenza[...]»⁸⁸.

I contenitori esterni rappresentano dunque tutti quei sistemi di controllo istituzionale, formale o informale, quali l'azione delle agenzie di controllo ed il

⁸⁵ W.C. Reckless, *A New Theory of Delinquency and Crime*, in *Federal Probation*, nr. 25, pp. 42-56.

⁸⁶ S.Glueck, E. Glueck, *Unraveling juvenile delinquency*, *Juv. Ct. Judges J.*, 1950.

⁸⁷ G.Marotta, *Teorie criminologiche*, *op.cit.* p 142.

⁸⁸ A.Balloni, *Criminologia in prospettiva*, Clueb, Bologna, 1996, p.165.

contesto normativo, non esclusivamente formale ma anche morale, ivi comprese le opportunità, il consenso, l'identità, etc.

Vi sono quindi gli “*stimoli interni*”, che rappresentano le pulsioni, le frustrazioni, l'irrequietezza, le delusioni, i sentimenti di inferiorità, di scarsa autostima, etc. Gli stimoli interni, di concerto con le pressioni e le influenze, concorrono nel favorire l'azione deviante. I “*contenitori interni*” invece, contrapposti agli stimoli interni, sono legati alle caratteristiche psicologiche dell'individuo e ne dovrebbero contrastare l'azione. Sono principalmente costituiti dalle componenti dell'*Io* come l'autocontrollo ed il buon concetto di sé; ma anche del *Super-Io*, inteso come una elevata tolleranza alle frustrazioni ed una ampia resistenza agli stimoli disturbanti, etc.

I comportamenti individuali, secondo l'accezione di Reckless, sarebbero influenzati dall'intensità e dalla presenza o assenza di tali stimoli che, con il loro bilanciamento, definiscono l'agire umano in un senso o nell'altro, in funzione di quale stimolo prevalga sull'individuo stesso. Un forte contenitore interno, rafforzato da quello esterno, costituirà una barriera contro la propensione ai normali comportamenti devianti, intesi come l'agire in violazione di norme socialmente condivise e formalmente definite in quel contesto sociale.

La teoria dei contenitori di Reckless potrebbe essere traslata nel contesto imprenditoriale laddove le forze esterne sono individuate nella propensione all'agire in maniera deviante, sia a favore, che a danno all'azienda ma comunque in relazione a specifiche pressioni socio-culturali, non direttamente appagabili con mezzi leciti, ovvero in ragione ad una sovra esposizione a sottoculture devianti o ad ambienti altamente criminogeni.

E' questo il caso del dipendente, del funzionario o del dirigente, che agisce *contra legem* a vantaggio dell'impresa stessa. Si pensi alla turbativa d'asta, allo spionaggio industriale, alle frodi commerciali, all'aggiotaggio, attuati da dipendenti a favore dell'impresa sia per allinearsi alla cultura dominante dell'azienda, sia per trarne un eventuale vantaggio personale, inteso come un diretto beneficio economico ma anche, richiamando gli studi sulle sub-culture devianti, come rispetto e consenso all'interno di gruppi dirigenti compiacenti e collusi.

I contenitori esterni dovrebbero essere considerati, in tal senso, come forze (ri)equilibratrici costituite da un apparato normativo forte ed incisivo, volto ad contrastare e sanzionare le condotte criminali di tipo economico; da agenzie di controllo formale tecnicamente preparate ad individuare e reprimere condotte altamente specializzate; ed anche da un apparato culturale forte, tale da poter stigmatizzare gli autori delle condotte non conformi, siano essi individui singoli, siano organizzazioni economiche.

Le forze interne assumono invece, in un'ottica d'impresa, un ruolo di estrema rilevanza anche in termini di *security* poiché, potrebbero essere considerate come le pulsioni, le frustrazioni ed i sentimenti di delusione del dipendente, che dovrebbero essere contrastate da un sistema di contenitori interni che dovrà agire sul senso di appartenenza, di tolleranza allo stress lavorativo e di autorealizzazione, ma anche attraverso *azioni di Corporate Social Responsibility (CSR)*, oppure nell'ambito di *programmi incentivanti o imposti dal legislatore*⁸⁹.

⁸⁹ F. Bravo *Criminalità e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs 231/01*, op.cit. p.72.

2.4 Per una teoria del campo nella *security*

L'approccio *multicausale* di tipo *bio-socio-psicologico* e, nello specifico, la teoria del campo di Kurt Lewin può trovare una sua specifica applicazione anche nell'ambito della *security* industriale, ovvero all'interno di un contesto aziendale, con una duplice finalità: fornire gli strumenti necessari per una analisi delle condotte potenzialmente dannose per l'organizzazione e sviluppare politiche di contenimento delle azioni illecite poste in essere, in particolare, da dipendenti infedeli, collaboratori o comunque personale che opera all'interno del perimetro organizzativo.

Già Balloni⁹⁰, ripercorrendo le formulazioni teorizzate dallo psicologo tedesco Kurt Lewin, secondo le quali il comportamento dell'individuo dipende da una molteplicità di fattori regolati dalla ormai nota formulazione $C=F(P,A)$ ⁹¹, individua come possano essere analizzati taluni comportamenti criminali esaminando in maniera congiunta ed in un preciso momento, la personalità dell'individuo in uno specifico spazio di vita psicologico.

La teoria di campo di Lewin descrive il comportamento di un individuo in relazione alla situazione in cui questo si verifica. Le motivazioni di uno specifico comportamento vengono descritte tenendo in considerazione le interazioni tra la persona e l'ambiente in un ben determinato momento.

Balloni e Bisi evidenziano anche come l'apporto *multicausale* alla criminologia permetta di evidenziare come il «*crimine si riferisce ad una serie di eventi concatenanti che presuppongono quell'insieme di condizioni idonee e necessarie alla commissione di un delitto tra cui appaiono rilevanti l'attività, le situazioni favorevoli o di contrasto (avversari e vittime) e ogni tipo di significativo ostacolo*»⁹².

⁹⁰ Si veda *inter alia* A. Balloni, R. Bisi, *Criminologia applicata per l'investigazione e la sicurezza*, Franco Angeli, Milano, 1996, ed anche A. Balloni, *Criminologia in prospettiva*, Clueb, Bologna, 1996, A. Balloni, *La teoria del campo di Kurt Lewin e le sue applicazioni in criminologia*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. III, n.3, Vol IV, n.1, settembre 2009-aprile 2010, pp. 171 e ss.

⁹¹ In merito alla teoria del campo cfr. K. Lewin, *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972, si rimanda comunque ai capitoli 3.1 e 4 della presente dissertazione per una disamina più completa.

⁹² A. Balloni, R. Bisi, *Criminologia applicata per l'investigazione e la sicurezza*, *op. cit.*, p.15.

Secondo Lewin dunque ogni oggetto, sia esso materiale o meno, presenta una sua specifica valenza, che può essere positiva o negativa. Ogni individuo è immerso in un campo di forze psicologiche che, agendo simultaneamente, lo spingono in una direzione o in un'altra, avvicinandolo alle forze positive piuttosto che allontanandolo da quelle negative. Lo studioso parla di forze endogene, riferendosi a desideri, scopi o abilità della persona stessa e forze esogene che provengono direttamente dall'ambiente esterno⁹³.

L'ambiente, avendo anch'esso una valenza, può determinare il comportamento della persona che in quello spazio vitale o campo psicologico (o ambiente psichico), si relaziona. L'interazione tra la persona e l'ambiente determina quindi il comportamento ed il comportamento a sua volta agisce nella costruzione della loro interazione.

Per quanto sopra esposto si può immaginare di traslare tale approccio all'interno di un ambiente imprenditoriale o di una organizzazione di tipo economico-produttivo. Infatti se consideriamo che in un particolare momento il comportamento deviante sia funzione della personalità e dello spazio di vita psicologico dell'individuo, lo stesso comportamento potrebbe essere contenuto facendo ricorso proprio a quegli stessi strumenti di psicologia organizzativa che vanno ad interagire sulle componenti elementari dello spazio di vita psicologico, ovvero, in altri termini, sull'*appartenenza*, sulla *soddisfazione*, sul *coinvolgimento*, sull'*autonomia*, etc. Dimensioni queste che vanno ad integrare il già cennato concetto di clima organizzativo. Si può dunque supporre come un'azione volta a sviluppare in maniera positiva il clima organizzativo possa portare ad altrettante positive spinte verso un agire conforme alle regole formali o informali presenti all'interno di un contesto organizzativo, poiché siffatte azioni intervengono proprio sullo spazio di vita psicologico del lavoratore.

In un contesto di *security* aziendale, l'esame dei possibili rischi causati da comportamenti non idonei o spiccatamente illegali e le conseguenti contromisure, sia di tipo repressivo sia preventivo, potrebbero passare attraverso l'analisi dello spazio di vita, inteso in questo caso come ambiente di lavoro nella sua accezione più ampia, che integra, oltre che allo spazio fisico, anche la sua componente psico-sociale, costituita

⁹³ K. Lewin, *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, op.cit.

dalle dinamiche di gruppo, dalle interazioni ambiente-persona ed anche dalla cultura organizzativa stessa.

2.5 La prevenzione della criminalità economica tra *Security* e Responsabilità sociale d'Impresa

Le riflessioni in merito al controllo della criminalità economica ed ai rischi di *security* all'interno delle organizzazioni, evidenziano elementi di criticità riguardo ad una serie di fattori che, sinteticamente, possono essere riassunti nelle difficoltà di analizzare il fenomeno nel suo complesso sia a causa di un elevato, ed intrinseco, numero oscuro, dovuto all'estrema complessità di rilevare il fatto reato per la complessità del *modus operandi* utilizzato e per la specificità delle materie trattate; sia per le diverse tipologie di autori e di vittime e per il difficile ed immediato riconoscimento del danno causato o dei beni coinvolti⁹⁴.

A tal proposito l'orientamento pressoché comune a livello internazionale è stato quello di proporre piani di protezione che, in via del tutto generale dal punto di vista dell'analisi socio-criminologica, possono essere letti come l'applicazione normativa delle teorie del controllo. Tali progetti sono stati sviluppati con le finalità di istituire programmi di *contenimento, prevenzione e repressione*, per tutte quelle condotte che, pur non sempre compendiate nelle normative penali dei singoli Stati, divengono causa di ingenti danni oltre che alle aziende ed al mercato, anche all'intera collettività.

Si annoverano tra queste le indicazioni dell'*American Management Association*⁹⁵ che, già dal 1978, ha stilato alcune raccomandazioni suddivise in tre differenti aree applicative, che si individuano in: *programmi "difensivi"*, indirizzati alla protezione dei beni, con lo scopo di renderli meno appetibili e di difficile sottrazione, attuabili attraverso una continua e costante formazione del *management* deputato alla tutela del patrimonio aziendale e all'analisi dei rischi d'impresa. Sono poi stati stilati *programmi "deterrenti"*, con lo scopo di rendere maggiormente difficoltosa l'attività illecita, anche attraverso l'istituzione di unità specializzate nell'ambito dei reati economici presso le procure distrettuali e gli uffici investigativi

⁹⁴ Si pensi a tal proposito alle difficoltà nell'evidenziare un diretto vincolo causale tra comportamenti (illeciti) posti in essere da aziende nell'ambito dei reati ambientali in relazione ad un eventuale danno all'ambiente rilevato ma non immediatamente collegabile ad una precisa azienda; ma anche alla difficile attività investigativa necessaria al fine di far emergere comportamenti finalizzati alla turbativa d'asta, all'aggiotaggio, alle frodi commerciali o alle sofisticazione alimentari.

⁹⁵ www.amanet.org, sito consultato in ultimo il 10/8/2015.

preposti al loro contrasto. Tali programmi sono indirizzati alle agenzie di controllo formale, attraverso percorsi formativi e strumenti normativi più adeguati. Infine sono stati proposti *programmi “demotivanti”*, volti a scoraggiare le decisioni che inducono l'azione deviante, facendo leva su processi motivazionali ed agendo anche a livello culturale attraverso la costituzione di reti tra agenzie di controllo e attori sociali, quali: scuole, mondo del lavoro, associazioni, forze di polizia, etc⁹⁶.

Sempre oltreoceano sono stati poi sviluppati «*sistemi alternativi alla reazione penale, al fine di rendere più proficuo l'effetto di prevenzione e controllo del crimine nei contesti economici*»⁹⁷, cercando di definire percorsi alternativi alla mera sanzione penale e sviluppando strumenti specificatamente ideati per una applicazione al contesto imprenditoriale.

Significativi sono gli «*ibridi di Yale*» o «*middleground sancions*», così definiti in quanto rappresentano strumenti ad alto impatto deterrente, costituiti da sanzioni miste, di tipo penale e civile. Con gli *ibridi di Yale* si vanno ad individuare specifiche responsabilità dell'impresa, attraverso il tipico formalismo dell'azione penale che confluirà però in sanzioni a carattere meramente pecuniario - anche se di entità variabile e proporzionale alle capacità patrimoniali dell'impresa stessa - con lo scopo di ottenere un elevato effetto deterrente⁹⁸. Con tali strumenti si viene a differenziare dunque la responsabilità del soggetto, autore materiale del fatto illecito, e quella specifica dell'impresa, responsabilità in questo caso mista, con carattere penale e civile. Nel primo caso il reato verrà perseguito attraverso il normale ritualismo previsto per l'azione penale ma, contestualmente, l'azienda verrà sottoposta ad una procedura di accertamento formalizzata, che potrà individuare l'eventuale comminazione di una sanzione pecuniaria di ammontare variabile. Vi è dunque in tali proposte, l'introduzione di una specifica responsabilità imprenditoriale in ordine ad azioni od omissioni, intese anche come *culpa in vigilando*, poste in essere da soggetti

⁹⁶ Circa i programmi proposti dall'*American Management Association*, si rimanda *ex multis* a, G.Marotta, *Teorie criminologiche*, *op.cit.* pp 173-175 e F. Bravo, *Criminalità Economica e Controllo sociale*, *op.cit.* , pp 129-139;

⁹⁷ F. Bravo, *Criminalità Economica e Controllo sociale*, *op.cit.*, p. 132.

⁹⁸ *ivi*

operanti all'interno delle organizzazioni economiche che commettono azioni illecite a beneficio della stessa impresa⁹⁹.

2.5.1 Il rischio di security e la Responsabilità Sociale d'Impresa

Sempre di più in una società globalizzata, le valutazioni dei rischi di *security* devono percorrere strade alternative al mero contenimento situazionale della criminalità di origine economica, in particolare da parte dello *Stato-Nazione* che, come evidenziato anche da Bauman, nella *modernità solida* aveva avuto la funzione di «*garantire l'ordine sociale, mentre ora risulta incapace di assolvere al suo compito, soprattutto a fronte dell'emancipazione dell'economia globale dai vincoli nazionali, con conseguente emersione di una maggior libertà d'azione individuale*»¹⁰⁰.

La crescente internazionalizzazione delle imprese e dei mercati ha aumentato in maniera esponenziale l'esposizione ai rischi per le aziende, in particolare per quelle che si affacciano con investimenti in paesi emergenti ad elevata instabilità socio-economica e politica. Le minacce che le organizzazioni economiche si trovano ad affrontare oggi sono quelle che, in passato, erano di diretto appannaggio delle strutture statali ma che, a causa di una sempre maggior complessità, specificità e mutevolezza dei mercati globali, devono necessariamente essere incluse nell'alveo delle competenze del settore privato.

«*Tuttavia, il raggiungimento di un buon livello di sicurezza per gli asset aziendali non è obiettivo che può essere realizzato nell'isolamento o nella contrapposizione fra settore pubblico e settore privato*»¹⁰¹ e dunque, la crescente richiesta di sicurezza, dovrà essere soddisfatta attraverso processi di collaborazione tra pubblico e privato.

⁹⁹ Come si vedrà oltre, con tale indirizzo è stato promulgato il D.L.vo 231/01 che disciplina la responsabilità delle società derivante da reato. Vedasi *infra*, capitolo 7.

¹⁰⁰ Z. Bauman, *L'etica degli affari nella modernità liquida*, in B. Bonsignore, F. Varanini (a cura di), *Un'etica per manager. Dieci lezioni magistrali*, Guerini e associati, Milano, 2010, p. 40, così come riportato in F. Bravo, *Criminalità Economica e Controllo sociale*, *op.cit.*, p. 105;

¹⁰¹ U. Saccone, *Governare il rischio. Un modello di security risk management*, Aracne, Roma, 2014, p.115.

Per questo motivo, la formula ad oggi maggiormente impiegata nei paesi occidentali è quella di una sempre più stretta *partnership* tra pubblico e privato¹⁰². Tale necessità, riconosciuta in sede internazionale, nel 2006 viene evidenziata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite con la risoluzione A/RES/60/288 del 20 settembre 2006, che definisce strategie comuni al contrasto del terrorismo internazionale e altresì sottolinea ed auspica uno specifico rinvio ad una più stringente collaborazione tra pubblico e privato¹⁰³.

L'incertezza che investe la società moderna coinvolge in maniera stringente il bisogno di sicurezza inteso come necessità che deve essere garantito all'intera collettività. A tal proposito, sempre a livello internazionale, si sta affermando un concetto giuridico innovativo, quello di «responsabilità di proteggere», o *responsability to protect*¹⁰⁴. Tale dottrina, che coinvolge tipicamente gli Stati, è stata introdotta a partire dal rapporto del 2001 dall'*International Commission on Intervention and State Sovereignty* (ICISS)¹⁰⁵, ripresa successivamente durante il *World Summit* delle Nazioni Unite del 2005 con la risoluzione ONU 1674 del 28 aprile 2006, seguita poi dalla relazione del Segretario Generale Ban Kii Moon, del gennaio 2009¹⁰⁶.

La responsabilità di protezione individua un obbligo formale, da parte della comunità internazionale, nell'intervenire per la protezione delle popolazioni ed in

¹⁰² Il concetto di *partnership* pubblico-privato, verrà analizzato in maniera più esaustiva nella seconda parte della presente dissertazione.

¹⁰³ Assemblea Generale delle Nazioni Unite, risoluzione A/RES/60/288 del 20/09/2006, *Annex III, 13*, «*We also recognize the importance of developing public-private partnerships in this area.*», in internet all'indirizzo <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N05/504/88/PDF/N0550488.pdf?OpenElement> (documento visitato in ultimo il 12/08/2015).

¹⁰⁴ La dottrina della Responsabilità di Proteggere ("Responsibility to Protect" – R2P) è stata elaborata nel 2001 dalla *International Commission on Intervention and State Sovereignty* (ICISS), istituita dal Governo canadese sotto l'egida dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. Essa prevede a carico degli Stati un obbligo di protezione nei confronti dei propri cittadini. Qualora essi non vogliano o non possano (nel caso di *failed State*) tutelare la propria popolazione civile è la Comunità internazionale che può e deve intervenire, anche mediante l'uso della forza. È tuttavia necessaria un'autorizzazione esplicita all'uso della forza da parte del Consiglio di Sicurezza, come è avvenuto nel caso della Libia. I. R. Pavone, *La Siria e le Armi Chimiche: La Risoluzione Del Consiglio Di Sicurezza 2118* (2013), in, *La Comunità Internazionale*, Fasc. 4/2013, Editoriale Scientifica Srl, p. 734.

¹⁰⁵ Si veda anche il documento sviluppato in sede ICISS <http://responsibilitytoprotect.org/ICISS%20Report.pdf> (documento consultato in ultimo il 12/08/2015).

¹⁰⁶ A tal riguardo si rimanda a U. Saccone, *Governare il rischio*, *op.cit.* p. 94 e ss.

particolare nella prevenzione di atti criminali quali genocidi, crimini contro l'umanità, pulizie etniche e crimini di guerra.

Per contro, nella stessa sede, per le imprese private si sono affermati specifici doveri di responsabilità nei confronti dei diritti umani, a favore dei lavoratori, per la prevenzione dei reati corruttivi ed anche per la tutela ambientale. In tale direzione si è perciò sviluppato un orientamento che auspica i cosiddetti principi di *corporate responsibility*.

L'OCSE a tal riguardo già dal 1976 ha proposto le *Guidelines for Multinational Enterprises*, rivisitate poi negli anni a seguire, sino ad arrivare alla loro ultima versione emanata nel 2011¹⁰⁷. Tali linee guida prevedono lo sviluppo di politiche di impresa orientate all'assunzione di responsabilità verso temi ritenuti sensibili quali i diritti dei lavoratori, la loro sicurezza, intesa nella sua accezione più ampia e nelle sue dimensioni di *security* e di *safety* e l'ambiente. Le *Guidelines* sono prevalentemente indirizzate alle multinazionali e sono orientate alle attività svolte al di fuori dei confini nazionali. Il fine ultimo di tali linee guida è quello di promuovere comportamenti virtuosi a carico delle aziende multinazionali che operano in Paesi in via di sviluppo, nei quali non vigono articolate e stringenti normative a tutela dei diritti fondamentali ed in particolare per la tutela dei lavoratori e dell'ambiente. Pur non avendo natura cogente e limitandosi a stabilire *best practices* per le imprese che adottano principi etici, evidenziano però come le attività delle imprese comportano forti impatti a livello sociale ed ambientale e per questo motivo dovrebbero agire in un'ottica di responsabilità sociale, avendo per obiettivo la salvaguardia degli interessi di tutti gli *stakeholders* e della società in generale¹⁰⁸. Le stesse stabiliscono altresì che le imprese devono rispettare le legislazioni nazionali dei Paesi in cui operano, proteggendo e tutelando anzitutto i propri dipendenti, anche dal rischio di contravvenzione delle leggi e dei regolamenti vigenti.

Pur non avendo carattere obbligatorio tali linee guida possono essere assimilate a quanto indicato precedentemente in merito ai cosiddetti «*ibridi di Yale*», poiché,

¹⁰⁷ <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf> (consultato in ultimo in data 15/09/2015)

¹⁰⁸ U. Saccone, *Governare il rischio. Un modello di security risk management*, Aracne, Roma, 2014, pp.92-96.

anche in questo caso, vi è un diretto rimando ad una responsabilità d'impresa in relazione ad un obbligo di vigilanza dell'operato dei suoi dipendenti e di tutta l'organizzazione, attraverso la produzione di codici etici e di condotta, che incentivino comportamenti virtuosi al fine di una produzione sostenibile che abbia il minor impatto negativo possibile sulla collettività.

E' poi la stessa Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico che promuove i principi di «*due diligence*» per le imprese, intesi come:

« quel processo che, in quanto parte integrante dei sistemi decisionali e di gestione del rischio, permette alle imprese di identificare, prevenire e mitigare il proprio impatto negativo, effettivo e potenziale e di rendere conto del modo in cui affrontano il problema. La due diligence può essere integrata in sistemi più ampi di gestione del rischio d'impresa, purché non si limiti semplicemente a identificare e gestire rischi pertinenti all'impresa stessa ma comprenda i rischi di impatto negativo relativi alle materie trattate nelle Linee Guida. L'impatto potenziale deve essere affrontato con l'adozione di misure di prevenzione o di mitigazione; quello effettivo con l'adozione di misure riparatorie. Le Linee Guida si riferiscono all'impatto negativo che l'impresa ha causato o a cui ha contribuito, oppure che è direttamente collegato alle sue attività, ai suoi prodotti o ai suoi servizi [...]. La due diligence può aiutare le imprese ad evitare il rischio di tale impatto negativo. Ai fini di questa raccomandazione, "contribuire a" un impatto negativo dovrebbe essere interpretato come contributo sostanziale, ovvero un'attività che provochi, favorisca o incentivi un'altra entità a provocare un impatto negativo, escludendo contributi minori o di importanza trascurabile[...]»¹⁰⁹

Le linee guida individuano dunque un profilo di responsabilità a carico delle imprese che, nelle loro attività, dovrebbero seguire principi etici orientati al rispetto dei diritti fondamentali e della normativa del paese ospitante, invitandole ad adottare un sistema di autoregolamentazione, orientato alla *due diligence*, che permetta

¹⁰⁹ *Guidelines for Multinational Enterprises, cit. A.14.*

all'impresa di evitare eventuali infrazioni, attraverso una analisi focalizzata sulla prevenzione e mitigazione dei rischi di questo tipo¹¹⁰.

In sede di Commissione Europea invece, nel luglio del 2001, è stato stabilito il principio di *Corporate Social Responsibility*, attraverso il «*Libro Verde per Promuovere un quadro Europeo per la responsabilità sociale delle imprese*»¹¹¹, che stabilisce come la Responsabilità Sociale sia «*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*»¹¹². Anche in questa sede le finalità sono quelle di far adottare in maniera autonoma, alle imprese, buone prassi con lo scopo di tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Richiamando ora gli studi sul controllo sociale, a ben vedere, i concetti di *Responsabilità Sociale di Impresa* e di *due diligence*, possono essere idonei a costituire, all'interno del perimetro organizzativo, meccanismi di controllo interno, così come postulati da Nye, ovvero stimoli interni o contenitori esterni, secondo l'accezione di Reckless. Gli stessi principi possono altresì essere letti come elementi che tendono a sviluppare e mantenere legami sociali forti, così come teorizzato da Hirshi.¹¹³

I principi di *Corporate Social Responsibility*, pur non vincolanti da norme statuali, divengono dunque ottimi strumenti di controllo e di autocontrollo per le imprese. Aderire a tali principi contribuisce anche a fornire valore all'impresa in termini di immagine percepita dagli *stakeholders* e dalla collettività stessa.

¹¹⁰ U. Saccone, *Governare il rischio*, op.cit., p. 97 e ss.

¹¹¹ [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf) (documento consultato in ultimo il 13/09/2015)

¹¹² Commissione Europea, *Libro Verde per Promuovere un quadro Europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, op. cit. p.7

¹¹³ A tal riguardo si rimanda, nella sua interezza all'opera di F. Bravo, *Criminalità economica e controllo sociale*, op.cit. , dove l'A. tra i primi, dopo un'attenta analisi delle teorie sul controllo sociale e della criminalità economica, evidenzia una diretta correlazione tra l'applicazione dei principi di Responsabilità Sociale d'Impresa come strumenti attuativi alle Teorie del controllo.

CAPITOLO 3

IL CLIMA ORGANIZZATIVO

3.1 Sul concetto di clima e le sue dimensioni

Il concetto di clima organizzativo, dal punto di vista psicosociale, vuole indicare un fenomeno che si manifesta in modo relativamente stabile all'interno di un determinato gruppo di individui, attraverso condizioni socio-psicologiche che ne caratterizzano il gruppo stesso. L'organizzazione in tal senso viene considerata come un *fatto soggettivo psicologico*, dove l'elemento umano rappresenta un'entità in grado di produrre effetti all'interno dell'organizzazione stessa. In tal senso le organizzazioni vengono considerate come soggetti collettivi che tendono all'efficienza organizzativa, intesa come il prodotto delle loro strutture e dei loro climi. Il clima dunque non è l'effetto dell'organizzazione ma piuttosto ne è parte integrante¹¹⁴.

La nozione di clima organizzativo viene utilizzata per comprendere le organizzazioni sia sul piano strutturale sia dal punto di vista psicosociale, con lo scopo di riconoscere ed esaminare alcuni segnali tipici che, se individuati, potrebbero apportare notevoli miglioramenti in termini di qualità della vita lavorativa.

Il clima infatti costituisce una variabile essenziale che influenza la motivazione, l'impegno e l'efficienza, ma interviene anche in termini relazionali e di dinamiche interpersonali, ingenerando fiducia verso l'organizzazione. Ampia letteratura di psicologia organizzativa evidenzia l'importanza del clima sul luogo di lavoro e il suo diretto impatto sulla soddisfazione e sul senso di realizzazione nell'attività lavorativa¹¹⁵.

Risulta estremamente difficoltoso fornire una definizione univoca di clima poiché «*ancora oggi è quantomeno improbabile identificare le sue componenti*

¹¹⁴ Al riguardo si rimanda *ex multis*: Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P., I climi organizzativi, in *Psicologia per le organizzazioni*, Carocci Editore 2002, Roma, pp187-200;

¹¹⁵ A tal proposito E.E. Lawler, D.T. Hall, G.R. Oldgam, *Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 11, 1974, pp.139-155

*concettuali ed operative»*¹¹⁶, genericamente lo si può intendere come la percezione di una determinata organizzazione da parte delle persone che ne fanno parte. Tale percezione risulta particolarmente rilevante perché è in grado di condizionare le attività operative che avvengono all'interno del contesto organizzativo.

Il clima non è un concetto unidimensionale collocabile lungo un *continuum*, esso è piuttosto una combinazione di diversi fattori, le cui configurazioni determinano varie tipologie di clima all'interno di aggregati collettivi. E' questa mescolanza e continua ridefinizione di fattori che spiega perché vi siano climi diversi in realtà organizzative diverse, o, addirittura, all'interno dello stesso contesto. Numerosi studi evidenziano come nella stessa organizzazione possono esistere climi molteplici e che l'ambiente organizzativo può essere percepito diversamente da membri appartenenti a differenti livelli organizzativi, di diversa posizione gerarchica, oppure di reparti diversi anche se nella stessa posizione¹¹⁷.

E' stato affermato a tal proposito come *«Il clima di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro è ciò che un dato numero di individui pensano e sentono riguardo alle modalità di interazione reciproca; è un giudizio variamente condiviso, in parte descrittivo e in parte valutativo, soggetto a mutamenti di origine interna o esterna, su ciò che succede, nel tempo e nello spazio di lavoro, ad un gruppo nel suo complesso, sia per ciò che concerne il suo funzionamento interno, sia per ciò che riguarda il rapporto con gli altri gruppi dell'organizzazione stessa»*¹¹⁸.

Negli ultimi 50 anni autorevoli studiosi si sono occupati dello studio del clima aziendale, proponendo differenti approcci teorici: un primo, di tipo *strutturale*, considera il clima come caratteristica o attributo appartenente all'organizzazione, il quale esiste indipendentemente dalle percezioni individuali dei singoli attori. Forehand A. Garlie e B. Von Haller Gilmer, sfruttando indicatori oggettivi, definiscono il clima come *«un set [insieme] di caratteristiche relativamente durevoli*

¹¹⁶ A. Cascioli, P. Cascioli, *Clima Organizzativo e cultura aziendale*, Psicologia e lavoro, 1, 1991, pp. 25-32

¹¹⁷ Si veda *ex multis* A.H. Evans, *An approach to the nature of organizational climate*, in R. Tagiuri, G.H. Litwin (a cura di), *Organizational climate: Explorations of a concept*, Harvard University Press, 1968, Boston; G. Litwin, R. Stringer, *Motivation and organizational climate*, Harvard University Press, 1968, Boston; R.L. Payne, R. Mansfield, *Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position*, in *Administrative Science Quarterly*, 1973, n. 18, pp. 515-526;

¹¹⁸ Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P., *I climi organizzativi*, op.cit.

che permettono di descrivere un'organizzazione e di distinguerla dalle altre»¹¹⁹. Tali caratteristiche risultano relativamente durature nel tempo ed influenzano il comportamento degli individui all'interno dell'organizzazione stessa¹²⁰.

Un secondo approccio di tipo *percettivo*, pone invece al centro la percezione soggettiva che l'individuo si crea, rispetto sia alle oggettive variabili strutturali dell'organizzazione, sia in relazione a situazioni specifiche: sono queste rappresentazioni cognitive che definiscono e modellano il clima aziendale¹²¹. Sfruttando dunque misure percettive e soggettive di attributi organizzativi si può definire il clima come «un insieme di attributi specifici di una particolare organizzazione, deducibili dal modo in cui l'organizzazione si rapporta ai propri membri e al proprio ambiente. Per ogni lavoratore, membro dell'organizzazione, il clima prende la forma di una serie di atteggiamenti e di aspettative che descrivono l'organizzazione in termini di caratteristiche statiche (come il livello di autonomia), di conseguenze comportamentali e dei relativi risultati, tali caratteristiche influenzano il comportamento degli individui al suo interno»¹²².

In ultimo vi è l'approccio *interattivo*, che afferma come il clima venga creato, mediato e negoziato attraverso le interazioni tra i diversi attori, dove i processi relazionali permettono di leggere ed interpretare il fenomeno organizzativo.

Il clima aziendale è dunque composto da un insieme di dimensioni quali, ad esempio, la qualità della relazione tra individuo e *management*, la relazione tra individuo e lavoro e la relazione tra individuo e colleghi; cui possono essere poi aggiunte anche le condizioni ambientali di lavoro, la relazione tra individuo ed

¹¹⁹ Forehand G.A., Gilmer, H.B. 1964 *Environmental variation in studies of organizational behavior*, in *Psychological Bulletin*, vol. 62, così come riportato in V.Majer, A. D'Amato A., *Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ), Questionario Multidisciplinare per la diagnosi del Clima Organizzativo*, Unipress, Padova, 2001, p.7;

¹²⁰Al riguardo Garlie A. Forehand, B.Von Haler Gilmer, *Environmental Variation in Studies of Organization Behavior*, in *Psychology Buletin*,December,1964,p.362; ed anche: Robert G. Owens, Carl R. Steinhof, *A Study of Relationships Between the Organizational Climate Index and the Organizational Climate Description Questionnaire*, in *Annual research convocation of the Educational Research Asociation of NewYork State at Lake Kiamasha*, November 5-7, 1969 (in internet all'indirizzo <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED036888.pdf> consultato in ultimo in data 10/12/2015).

¹²¹A riguardo James, L.R. e Jones, A.P., *Organizational climate: A review of theory and research*, in *Psychological Bulletin*, 1974, pp. 1096- 1112.

¹²² Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E., *Managerial behavior, performance and effectiveness*, McGraw Hill, New York, 1970.

organizzazione in quanto tale, le opportunità di crescita e soddisfazione in termini retributivi, nonché la percezione dei principi condivisi e proclamati dalla società¹²³. La misura e comprensione di tali dimensioni fornirà in ultima analisi una visione globale dell'organizzazione nel suo complesso.

Quello però che accomuna e rende concordi tutti gli autori è l'individuazione di un'unica matrice originaria che introduce i primi studi di clima ed è riconducibile alla «*psicologia di campo*» (in lingua originale *Field Theory*) di Kurt Lewin. Con tale paradigma si può descrivere la realtà psichica come sistema dinamico, comprensivo di persona e ambiente in un determinato momento.

La ricerca di Lewin, pubblicata con il titolo *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climate'*, affronta le problematiche di *leadership*, studiando gli effetti di un esercizio di autorità più o meno totalitaria o democratica, in condizioni di vita e funzionamento di gruppo¹²⁴. Egli teorizzò il concetto di atmosfera, che attualmente viene unanimemente ricondotto a quello di clima, ed individuò come il comportamento umano possa essere indagato facendo riferimento all'ambiente in cui una persona vive o lavora ed alla persona stessa in un momento dato, secondo la ormai nota formulazione $C=f(A,P)$.

Proprio Lewin successivamente ne suggerì una trasformazione partendo dall'idea che *Persona* ed *Ambiente* possano essere collegate in un'unica variabile, indicata dall'Autore come «*Spazio di Vita*», in cui confluiscono le interazioni dei due elementi originari; in questo modo si otterrà la funzione $C=f(A,P)=f(SpV)$. A seguito di tale elaborazione lo studioso introduce il concetto di interdipendenza, per poter individuare un rapporto di influenza reciproca delle variabili originarie. Da questo rapporto nasce un sistema dinamico, che non è rappresentabile con la semplice sommatoria delle altre sue componenti ma, come un sistema di forze in equilibrio¹²⁵.

¹²³ W. H. Glick, *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research*, Academy of Management Review, n.10,1985, pp. 601-616.

¹²⁴ K. Lewin, L. Ronald Lippitt, R. K. White, *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, Iss. 2, 1939.

¹²⁵ Oltre alla già citata opera di K. Lewin *et al.*, sulla *Teoria del Campo* si rimanda *inter alia*: A. Balloni, *Per una teoria del campo*, in A. Balloni – R. Bisi – R. Sette, *Principi di Criminologia. Le Teorie*, Wolters Kluwer – Cedam, Padova, 2015; ma anche Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P., *I climi organizzativi*, *op.cit.*; V. Formisano,

Tale sistema diviene utile sia per indagare i comportamenti individuali, sia come elemento di partenza per analizzare le interazioni sociali all'interno del più ampio ambito definito dall'atmosfera sociale, ovvero: lo spazio entro il quale si manifestano i comportamenti dei singoli¹²⁶.

Il termine *Organizational Climate* si deve però agli studi del 1958 di Argyris, che utilizza tale concetto per sviluppare un modello di analisi organizzativa, che individua tre gruppi di variabili fondamentali per definire il clima organizzativo, ovvero:

- a. le politiche, le procedure e le posizioni formali in seno all'organizzazione;
- b. i fattori trainanti quali i bisogni, i valori e le capacità individuali
- c. un *set* di variabili che definiscono gli sforzi degli individui per allineare i propri fini a quelli dell'organizzazione¹²⁷.

Con queste variabili Argyris individuava il campo di analisi definito «organizational behavior», ovvero quel «livello di analisi discreto, risultante dall'interrelazione dei livelli di analisi individuale, formale e culturale»¹²⁸, ed introduceva il concetto di *organizational climate*, definendolo come «l'energia potenziale a disposizione dell'individuo [rivolta al conseguimento dei fini che l'organizzazione gli propone], funzione del grado di autostima: più alta è l'autovalutazione, maggiore sarà l'energia potenziale. L'energia dispiegabile da un individuo è dunque funzione del grado in cui sperimenta il successo psicologico, convalidato dall'approvazione degli altri; ciò aumenta nell'individuo la capacità di recepire in maniera adeguata il mondo che lo circonda e rafforza il giusto stato mentale»¹²⁹.

Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito, in Rivista bancaria, Rivista bancaria – Minerva Bancaria n°1-2, 2009

¹²⁶ V. Formisano, *Analisi del clima organizzativo*, op.cit.

¹²⁷ *ibidem* p 51.

¹²⁸ G.Santisi, T.Ramaci, *La cultura ed il clima nell'analisi organizzativa*, in R. D'Amico (a cura di), *L'Analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*, Vol.III, Franco Angeli, Milano, 2007, p.191;

¹²⁹ Argyris, C., *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. Harper, New York, 1957. Così come riportato in G.Santisi, T.Ramaci, *La cultura ed il clima nell'analisi organizzativa*, op.cit. p.191

Argyris vede il clima aziendale come un processo dinamico, ovvero un elemento di regolazione del sistema organizzativo, che ne permette il suo funzionamento.

In epoca più recente altri studiosi individuarono nel clima quella qualità, relativamente durevole all'interno dell'ambiente organizzativo, collegata al comportamento ed alle politiche dei suoi componenti, in particolare quelli del management. Sotto questa prospettiva il clima diviene "percepito" dai membri dell'organizzazione e serve sia come base per interpretare le dinamiche organizzative, sia come fonte di pressione per definire le attività, ma anche per distinguere un'organizzazione dall'altra¹³⁰.

¹³⁰ V. Formisano, *Analisi del clima organizzativo*, op.cit

3.2 L'analisi di clima e l'approccio quantitativo della ricerca

Come si è avuto modo di evidenziare, nonostante in letteratura siano numerosi gli studi indirizzati alla definizione ed alla valutazione del clima organizzativo, a tutt'oggi appare ancora molto dibattuta la natura di tale costrutto e le sue implicazioni nella vita di una organizzazione¹³¹. Quello che è certo è la sua natura multidimensionale e dunque non direttamente analizzabile se non attraverso un approccio misto, che vada a cogliere ogni singolo aspetto in una ben specifica realtà organizzativa.

E' stato infatti evidenziato come «*considerare il modello teorico del Clima Organizzativo come un costrutto unico e globale sarebbe fuorviante, e darne una lettura in questi termini probabilmente non offrirebbe nulla di nuovo e soprattutto di concreto al ricercatore e/o al professionista*»¹³².

Bisogna dunque tenere a mente come la complessità di tale costrutto necessiti una prospettiva analitica che consideri, per una sua definizione, una concorrente pluralità di cause che si traducono in una molteplicità di effetti; la sua comprensione, dunque, risulta più esaustiva solo se si riesce a realizzare l'analisi delle sue singole componenti costitutive, per ottenere, in ultima istanza, una visione globale dell'organizzazione¹³³.

Nella pratica si sono proposti differenti approcci alla misura del Clima Organizzativo, sfruttando altrettanti strumenti di diagnosi che comunque possono essere riassunti in due gruppi principali: strumenti di tipo *tailor-made* e strumenti di tipo *ready-made*¹³⁴.

I primi nascono dalla necessità di diagnosticare il clima in una specifica realtà e vengono costruiti sulle esigenze e sulle finalità di quella precisa organizzazione. Sono strumenti che, essendo “confezionati” *ad hoc*, hanno la possibilità di cogliere ogni

¹³¹ A riguardo si veda V.Majer, A. D'Amato, *Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ), Questionario Multidisciplinare per la diagnosi del Clima Organizzativo, op. cit. pp 7-27.*

¹³² *Ibidem* p.8

¹³³ Quaglino G.P., Mander M, *I climi organizzativi*, Il Mulino, Bologna, 1987, p.24 e ss.

¹³⁴ Per una più ampia descrizione degli strumenti diagnostici per l'analisi di clima si rimanda a V.Majer, A. D'Amato, *Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ), Questionario Multidisciplinare per la diagnosi del Clima Organizzativo, op. cit.*

possibile aspetto o caratteristica dell'ambiente analizzato, descrivendone anche i minimi particolari ed approfondendo specifiche dinamiche non per forza direttamente riconducibili ad altre realtà.

Gli strumenti *ready-made*, invece, vengono sviluppati per una loro applicazione ad un'ampia gamma di organizzazioni. Presentano dunque un carattere maggiormente generalista ma, di converso, possono essere utilizzati anche per comparare differenti realtà organizzative, avendo come riferimento gli stessi indicatori generali. Sono meno specifici ed i critici a tali strumenti evidenziano una non diretta applicabilità in termini generali poiché non riescono a cogliere gli aspetti più intimi e profondi delle singole realtà, anche se facilitano un confronto puntuale tra organizzazioni differenti purché di analoga natura.

Un approccio differente, come proposto da Mayer e D'Amato, è quello di utilizzare da una parte uno strumento *ready-made*, integrandolo però con elementi che vadano a cogliere le tipicità dell'organizzazione studiata¹³⁵. Gli autori, infatti, evidenziano come una proposta integrata di questi strumenti, permetterebbe di cogliere le peculiarità delle singole organizzazioni, ma anche di effettuare una comparazione sia con realtà omologhe, sia con l'intera popolazione lavorativa, poiché i risultati ottenuti sarebbero standardizzati ed ampiamente validati.

Come accennato, nel tempo, sono stati proposti numerosi strumenti diagnostici funzionali all'analisi di clima, ognuno dei quali con le proprie peculiarità, orientati comunque ad acquisire esaustivamente elementi utili alla valutazione delle singole dimensioni che compongono tale costrutto¹³⁶. Le informazioni che emergono dalla somministrazione di tali test e dalla loro successiva elaborazione statistica, assumono particolare salienza quando vengono operati tra gruppi di lavoratori della stessa azienda o tra differenti aziende, in base alla tipologia di approccio che si vuole perseguire.

¹³⁵ A riguardo si rimanda alla strutturazione della metodologia M_DOQ proposta dagli Autori citati, in : V.Majer, A. D'Amato, *Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ), Questionario Multidisciplinare per la diagnosi del Clima Organizzativo, op. cit*

¹³⁶ A titolo puramente esemplificativo si citano il *QCE Questionnaire de Climat d'entreprise*, proposto dalla ECPA (<http://www.ecpa.fr>), ma anche il già citato M-DOQ (Majer, D'Amato, 2001), il *Check Up Organizzativo* (Spaltro 1977, De Vito Piscicelli, 1984) ed il *Questionario IROM* (Majer et al. 1986)

Nelle diverse proposte presenti in letteratura vi sono comunque alcune dimensioni ricorrenti: singole componenti che vengono considerate come le principali costituenti del costrutto generale e che hanno dimostrato, attraverso validazioni empiriche, notevoli livelli di correlazione; queste possono essere riassunte in maniera sintetica in:

5. *Coinvolgimento (o Job Involvement)* : definisce il livello di partecipazione alla vita organizzativa. Consente la misurazione del coinvolgimento nei risultati dell'impresa, della sensazione di ricoprire un ruolo importante e della motivazione al lavoro;
6. *Coesione (o Team)*, si riferisce allo spirito di gruppo e di squadra, elemento fondamentale per raggiungere degli standard elevati per l'azienda, che assicura supporto nei momenti di tensione;
7. *Sostegno*: fornisce informazioni sulla percezione dell'ambiente relazionale ed in particolare sul supporto offerto dai superiori, misura anche la fiducia del personale, nei colleghi e nella direzione dell'azienda;
8. *Autonomia* : identifica il grado di indipendenza nello svolgere i compiti ed attuare scelte lavorative;
9. *Orientamento al compito*: indaga l'importanza attribuita dai soggetti al raggiungimento degli obiettivi lavorativi e della presenza di efficienza nel contesto
10. *Pressione lavorativa*: fornisce informazioni sul livello di stress delle persone in rapporto al proprio lavoro;
11. *Chiarezza dei compiti e ruoli (o Job Description)*: fornisce informazioni circa la consapevolezza del proprio ruolo o compito all'interno dell'organizzazione. Tale dimensione rappresenta la risposta a domande del tipo: «so esattamente cosa devo fare», «so quanto devono fare e a chi devo rivolgermi», « conosco quali sono le competenze che devo mettere in gioco nella mia posizione»;

12. *Comfort (o Environment)*: consente di rilevare la percezione della sicurezza (*safety*) nei luoghi di lavoro, in particolare sulle condizioni igieniche, sulla rumorosità, le temperature e le dotazione di strumenti e macchine;
13. *Comunicazione, chiarezza nella diffusione di informazioni*: indaga la percezione dei lavoratori sulla possibilità di essere a conoscenza di vari aspetti lavorativi, di comprendere le politiche aziendali, di chiarire eventuali dubbi, di operare secondo le modalità stabilite e di essere consapevoli dei rischi lavorativi;
14. *Equità* : dimensione che indaga il vissuto dei lavoratori rispetto al conferimento di incarichi, livelli e mansioni affidate e che può essere messa in relazione con la motivazione.

Gli strumenti proposti nella letteratura preminente permettono la diagnosi di clima attraverso la somministrazione di questionari, *test* e scale, costituite da batterie di domande (*items*) che hanno lo scopo di esplorare le sue molteplici dimensioni. Generalmente, per una diagnosi di clima esaustiva, è richiesto all'intervistato un tempo variabile, comunque mai inferiore ai 30 minuti, che dipende sia dalla metodica scelta, sia dal livello di scolarizzazione dell'intervistato. I questionari validati e maggiormente utilizzati a livello operativo presentano un elevato numero di *item*, che tipicamente sono individuabili tra i 60 ed i 120, suddivisi in varie batterie di domande o scale¹³⁷.

Per le motivazioni sopra esposte, appare evidente come, in questa sede, non sarebbe stato possibile riprodurre fedelmente una diagnosi di clima integrata con l'analisi delle varie dimensioni riferibili al concetto sicurezza¹³⁸. Somministrare *on-line* un questionario composto da oltre 100 *items* avrebbe comportato una percentuale di abbandono prossima alla totalità degli intervistati. Le diagnosi di clima, così come

¹³⁷ Nel caso del M_DOQ gli autori evidenziano la necessità di un tempo variabile tra i 25 ed i 40 minuti per rispondere complessivamente ai 120 *item* proposti.

¹³⁸ A tal riguardo si rimanda al Capitolo 8 della presente dissertazione dove si espone l'approccio metodologico alla ricerca empirica qui presentata e gli strumenti utilizzati a tal riguardo.

proposte nella letteratura preminente, comportano, precedentemente alla somministrazione dei test, un complesso percorso formativo ed informativo orientato ai lavoratori individuati dallo studio; in particolare poi, per gli strumenti *tailor-made*, risulta necessario altresì una fase preparatoria di *pre-test* che, coinvolgendo un sottogruppo del campione, ha lo scopo di apportare dovuti aggiustamenti allo strumento diagnostico in base all'organizzazione studiata, ma anche quello di contribuire a diffondere tra i "circuiti relazionali" dei soggetti coinvolti nella fase di *pre-test*, l'idea di approcciarsi alla successiva analisi di clima con la necessaria serietà e metodicità, al fine di poter fornire risposte quanto più corrette per una rilevazione puntuale delle dinamiche organizzative.

Il compromesso metodologico utilizzato in questa sede è stato quello di cogliere cinque delle principali dimensioni che definiscono il costrutto Clima Organizzativo, riassumendole però, in ultima sintesi, in 2 batterie con domande di scala, composte da un totale di 13 *item*.

La necessità di sintetizzare al massimo un costrutto così complesso all'interno di un questionario che doveva presentare requisiti di versatilità per poterlo applicare trasversalmente ad una molteplicità di realtà organizzative, ma anche di velocità e semplicità nella sua compilazione, poiché sarebbe stato distribuito *on-line* in maniera autosomministrata, ha comportato una scelta metodologica tale da riassumere nelle seguenti macro-dimensioni la sezione del questionario dedicata allo studio di clima e della componente appartenenza:

1. *Job Involvement o Coinvolgimento;*
2. *Team o Relazionalità;*
3. *Soddisfazione;*
4. *Autonomia;*
5. *Appartenenza;*

Come verrà meglio specificato nelle pagine che seguono, tale astrazione, sul piano della ricerca, è stata qui tradotta operativamente con la definizione di specifiche

batterie di domande, necessarie alla successiva costruzione di *indicatori sociali individuali*, utili ad analizzare e comparare le risultanze ottenute dai dati rilevati in sede di somministrazione del questionario¹³⁹.

¹³⁹ A tal proposito si rimanda al paragrafo 8.5 per una più puntuale definizione delle dimensioni indagate e dei relativi indicatori proposti per una successiva analisi.

PARTE SECONDA, LA CORPORATE SECURITY

*La vera libertà individuale
non può esistere senza
sicurezza economica ed indipendenza.
La gente affamata e senza lavoro
è la pasta di cui sono fatte le dittature.
Franklin Delano Roosevelt*

CAPITOLO 4

IL RUOLO DELLA CRIMINOLOGIA NELLA SICUREZZA INDUSTRIALE

L'impresa altro non è che una realtà sociale, un micro-organismo sociale in continua interazione osmotica con il mondo esterno, dal quale *inter-scambia* costantemente le aspettative, il vissuto, la cultura, le esperienze degli individui: attori sociali dentro e fuori l'impresa stessa.

Nel “*microcosmo*” impresa gli attori, soggetti portatori di conoscenze ed abilità idiosincratiche, svolgono compiti ben precisi, interagiscono con gli altri, condividendo esperienze specifiche maturate internamente, ma anche valori, bisogni, aspettative, necessità e vissuti propri. All'interno delle organizzazioni vi è dunque la *trasposizione* di quel mutamento sociale che è oggi più che mai attuale e cocente. Le innovazioni tecnologiche sono sicuramente uno dei motori principali della trasformazione della società e dei comportamenti quotidiani ed è proprio nel mondo produttivo che tali innovazioni trovano la loro massima applicazione¹⁴⁰.

«Nel mutamento che si è sviluppato e che si profila non si può trascurare, affrontando il problema sicurezza, il fenomeno della criminalità e della delinquenza che, soprattutto negli ultimi anni, sta assumendo caratteristiche assai allarmanti sia

¹⁴⁰ A. Balloni, *Il Criminologo nell'organizzazione della sicurezza: problemi di formazione ed esigenze di professionalità*, in A. Balloni (a cura di), *Criminologia e Sicurezza*, Franco Angeli, Milano 1998, p.13 e ss.

per il suo andamento generale, sia per il manifestarsi di specifici incrementi riguardanti alcune tipologie di reato.»¹⁴¹.

Considerando l'organizzazione aziendale da un punto di vista meramente sistemico e dunque associando all'impresa il ruolo di sistema aperto che interagisce con il mondo sociale, si possono individuare tre dimensioni della criminalità che interessano l'impresa, sia come attore deviante, cioè come soggetto che pone in essere azioni illecite nel proprio interesse al fine di una massimizzazione dei propri profitti; o come vittima nella sua duplice veste di soggetto che subisce deliberate azioni illecite da parte di agenti esterni, ovvero da parte di singoli o gruppi che *sfruttando la loro posizione in seno all'organizzazione, pongono in essere azioni a proprio vantaggio ed a danno dell'impresa medesima*¹⁴².

Si può a tal proposito parlare di una criminalità economica dell'impresa, nell'impresa o a danno dell'impresa stessa, in funzione del ruolo che questa assume come attore principale o come soggetto che passivamente subisce le azioni illecite dall'interno e dunque non pone in essere politiche preventive per evitarne le conseguenze, o vera e propria vittima¹⁴³.

La figura del criminologo diviene dunque importante all'interno delle organizzazioni economiche poiché, attraverso l'applicazione delle metodologie di studio del contesto ambientale e con una specifica conoscenza del comportamento deviante e dell'analisi dei rischi, può sviluppare politiche atte a prevenire o a contrastare eventi di natura dolosa od accidentale, fornendo in tal senso una visione più ampia ed analitica del contesto.

Si è visto come lo studio dei fenomeni legati alla criminalità ed ai comportamenti devianti sia strettamente correlato al concetto di sicurezza. Un approccio prettamente situazionale alla sicurezza, intesa nelle sue tre dimensioni *security, safety* ed *environment*, comporta però la predisposizione di politiche volte al contenimento del problema, senza valutarne le cause che lo hanno ingenerato. In

¹⁴¹ *Ibidem* p.14

¹⁴² Bravo F, *Criminalità economica e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs. 231/01*, cit, pag.13.

¹⁴³ A tal riguardo si richiama quanto già delineato nel capitolo 2 del presente saggio.

questo senso l'applicazione di procedure o modelli standardizzati di intervento, agiscono pragmaticamente in maniera diretta sulla "situazione", azzerando l'analisi sulle cause strutturali che hanno condotto all'insorgenza del problema di sicurezza. Al contrario un approccio di tipo socio-criminologico, ne osserverà le cause attraverso i paradigmi e le metodologie tipiche delle scienze sociali cercando, sulla base delle esperienze pregresse, dei dati e delle informazioni acquisite in maniera puntuale, di risolvere il problema alla fonte: predisponendo non più politiche di contenimento ma di prevenzione e limitando o diminuendo l'insorgenza di eventi potenzialmente dannosi, anche attraverso analisi di tipo previsionale o di sintesi.

Sviluppare politiche orientate alla tutela dei beni e delle persone, non deve dunque prescindere da una puntuale analisi criminologica, volta ad individuare l'azione deviante in relazione al contesto studiato.

Risulta necessario perciò *«porsi una serie di domande che riguardano la natura dei rischi gravanti sul bene, le cause che determinano il verificarsi dell'evento criminoso, i possibili responsabili, le modalità di compimento dell'evento, il contesto ambientale e sociale nonché la collocazione temporale del fatto»*¹⁴⁴.

L'importanza dell'approccio criminologico trova dunque terreno fertile non solo considerando la sua valenza in termini metodologici e di analisi teorica, ma anche sul piano della predisposizione di strumenti operativi atti a contrastare ipotetici comportamenti devianti. A tal proposito è stato giustamente argomentato come la *«criminologia (sia) una disciplina scientifica relativamente giovane, dinamica, multidimensionale e di sintesi, che si pone l'obbiettivo di studiare l'essere umano che entra in conflitto con la società»*¹⁴⁵.

E' importante poi comprendere come lo studio della fenomenologia correlata alla sicurezza nelle imprese debba obbligatoriamente interessare l'analisi della criminalità economica¹⁴⁶, con i suoi *confini ampi e frastagliati*¹⁴⁷ e le implicazioni ed

¹⁴⁴ A. Forlivesi, *Criminalità, rischio e sicurezza : analisi e prospettive*. CLUEB, Bologna, 2004.

¹⁴⁵ R. Sette, *Criminologia e Vittimologia, metodologie e strategie operative*, Minerva, Bologna, 2011, p.7.

¹⁴⁶ A riguardo non si può non richiamare gli studi di Sutherland sui *white collar crimes*: E.H. Sutherland, *Il crimine dai colletti bianchi. La versione integrale*, op.cit.

¹⁴⁷ F. Bravo, *Criminalità economica e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs. 231/01*, Bologna, Clueb, 2010, p.11.

interazioni con il sistema imprenditoriale, distinguendo quelli che sono i fenomeni che interessano l'impresa come attore deviante o come vittima.

Occorre quindi indirizzare l'analisi alle interazioni tra criminalità economica e modelli organizzativi come strumento di prevenzione, contrasto e controllo sul piano della conduzione imprenditoriale e delle attività ad essa correlate, in un percorso che affronta la sicurezza aziendale con un approccio organizzativo e multidisciplinare dove le teorie socio-criminologiche devono essere integrate a quelle di gestione aziendale e di organizzazione d'impresa, non tralasciando neanche gli aspetti normativi, le consuetudini e gli *standard* tecnici di riferimento.

Partendo dall'assunto che *«ogni tipo di società globale è un microcosmo di gruppi e che ogni gruppo particolare è un microcosmo di forme di socialità»*¹⁴⁸, dunque anche le imprese commerciali, come microcosmo di forme di socialità, risultano ontologicamente esposte a rischi di vittimizzazione o a forme di comportamento deviante o criminale. Sotto questa prospettiva è dunque possibile, ad esempio, analizzare i fattori di rischio e le politiche di contrasto a tale fenomenologia applicando le teorie sul controllo sociale¹⁴⁹, con un approccio multi-causale di tipo bio-socio-psicologico.

Considerando come *«non una singola causa ma una pluralità di fattori spinga l'uomo verso la condotta criminale»*¹⁵⁰, è possibile adottare anche nelle realtà imprenditoriali, la richiamata teoria dei contenitori di Walter C. Reckless, secondo la quale *«il contenitore interno, rafforzato da quello esterno costituisca un isolamento contro la devianza normativa, intesa come violazione delle norme di condotta socio-legale»*¹⁵¹.

¹⁴⁸ G.Gurvitch, *Il controllo sociale*, Armando Editore, Roma, 1997, p. 65, così come riportato in F. Bravo, *Criminalità e controllo sociale, Impresa etica e responsabilità ex d.lgs 231/01*, op. cit. p.61.

¹⁴⁹ A tal riguardo si rimanda a F. Bravo, *Criminalità e controllo sociale, Impresa etica e responsabilità ex d.lgs 231/01*, op. cit. , ed anche F. Bravo, *Criminalità economica violenta, compliance models e rating di legalità delle imprese*, in A. Balloni, R.Bisi, R. Sette, *Manuale di Criminologia, Vol.II, op.cit.* , l'autore propone l'applicazione delle teorie del controllo sociale in maniera duale, applicandole ai singoli attori presenti all'interno dell'organizzazione ma anche nei confronti dell'impresa nel suo insieme, intesa come organismo sociale.

¹⁵⁰ A.Balloni, *Per una teoria del campo*, in A. Balloni, R. Bisi, R. Sette, *Manuale di Criminologia, Vol. I, Le Teorie*, Clueb, Bologna, 2013, p.216

¹⁵¹ *ibidem*

Agendo con un rafforzamento dei contenitori interni e dunque sull'autocontrollo, il buon concetto di sé, il profondo senso di responsabilità; ma anche sui freni strutturali¹⁵², individuati da Reckless nei contenitori esterni che operano nell'immediato contesto sociale, ovvero sul consolidamento istituzionale delle norme, sui fini ed aspettative comuni, sulla sorveglianza e su una disciplina efficace ed ancor più, sull'identità e sul senso di appartenenza, si possono realizzare strategie che tendano non esclusivamente all'applicazione di procedure e norme di tipo tecnico o punitivo-repressivo, ma a politiche orientate alla riorganizzazione produttiva ed al miglioramento della qualità della vita nell'impresa.

Agendo di concerto sulla componente normativo-procedurale e sul clima organizzativo si potrebbero dunque prevenire o interrompere comportamenti devianti.

A tal proposito risulta possibile richiamare nuovamente la nota equazione del campo proposta da Kurt Lewin $C=f(P,A)$, che mette in relazione il comportamento (C), in un determinato momento, ai fattori legati allo spazio di vita (A) ed alla personalità (P). In tale senso, al fine di ridurre comportamenti potenzialmente devianti, si potrebbe agire favorendo il consolidamento di un clima organizzativo positivo (l'ambiente), rafforzando in particolar modo la componente relazionale ed il senso di appartenenza (la persona), per arrivare a demotivare l'individuo dall'agire in maniera non conforme.

Già Enzo Spaltro affermava come per «*realizzare una condizione di sicurezza occorre seguire dispositivi mentali multipli, che perseguono non solo il controllo e la repressione, ma lo sviluppo e l'espressione dei comportamenti umani complessi*»¹⁵³.

In un contesto imprenditoriale, il meccanismo di controllo dei contenitori esterni ed interni viene tradotto anche attraverso politiche di responsabilità sociale d'impresa nonché attraverso l'introduzione di specifici modelli organizzativi conformi alle vigenti normative¹⁵⁴.

¹⁵² *ibidem*

¹⁵³ E. Spaltro, *Sicurezza e appartenenza*, in A. Crescentini – A. Soada – L. Giossi, *Elogio della sicurezza. Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*, Vita e Pensiero, Milano, 2007.

¹⁵⁴ L'introduzione della cosiddetta responsabilità penale degli Enti a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgvo 231/01 costituisce un chiaro esempio di come gli studi sul controllo sociale e le strategie di contrasto e

Per uno sviluppo efficace di politiche di contenimento di comportamenti potenzialmente devianti all'interno delle organizzazioni di tipo economico produttivo, le strategie di sicurezza industriale dovranno necessariamente estendere il loro ambito operativo, sinora relegato esclusivamente alla mera tutela degli *asset* materiali. Per questo motivo la *security* aziendale dovrà essere considerata area funzionale e trasversale alle altre divisioni, processi o funzioni poiché, interagendo direttamente con il *top management* per definire piani strategici orientati alla tutela dell'organizzazione nel suo complesso, assurgerà al ruolo di elemento chiave a tutela della legalità nell'impresa e per l'impresa stessa.

Il *security manager*, in qualità di professionista della sicurezza con specifica formazione di matrice criminologica, potrà fornire un importante contributo a supporto di tutte le altre funzioni aziendali, dalla produzione di beni e servizi, alla gestione delle risorse umane, alla contrattazione con le parti sociali, alla valutazione delle politiche di espansione sino ad entrare nelle scelte e nelle valutazioni strategiche di *business*.

CAPITOLO 5

ASPETTI ORGANIZZATIVI, TRA CORPORATE SECURITY E MANAGEMENT

5.1 La sicurezza industriale

Storicamente la produzione, lo sviluppo e l'applicazione delle politiche orientate alla sicurezza è sempre stata prerogativa delle agenzie di controllo formale, ovvero di quella parte della *governance* politica con carattere spiccatamente tecnico. Solo nel secolo scorso l'applicazione dei paradigmi sociologici orientati allo studio dei comportamenti devianti e più in particolare delle teorie criminologiche, hanno fornito gli strumenti necessari per effettuare un'analisi dei fattori legati alla criminalità, in particolar modo in relazione alla sicurezza in ambienti urbani, ampliando il campo di applicazione delle scienze sociali e permettendo di definire e promuovere interventi indirizzati alla protezione dei beni e delle persone da eventi di natura criminosa.

Un sorte analoga ha segnato lo sviluppo delle metodologie e delle politiche di sicurezza applicate al mondo produttivo o industriale, ovvero alla *corporate security*. In passato, infatti, orientamento pressoché comune degli imprenditori è sempre stato quello di relegare il “problema sicurezza” agli uffici, divisioni o reparti preposti alla gestione delle risorse umane, confinando la gestione della sicurezza alla spicciola applicazione di normative, prassi o procedure imposte da autorità governative, ministeri o enti certificatori.

Tali disposizioni erano indirizzate quasi esclusivamente alla tutela della salute e salubrità del lavoratore ovvero, in anni più recenti, alla tutela dell'ambiente, nonché, solo ultimamente, alla prevenzione dei reati connessi alla criminalità economica.

E' bene indicare come la gestione della sicurezza in ambito aziendale o industriale, nella sua accezione più ampia, avviene attraverso l'intervento su tre aree ben specifiche e definite che necessitano di approcci differenti sia sul piano analitico sia sul quadro tecnico-normativo di riferimento; tali aree sono generalmente individuate in *safety*, *security* ed *environment*.

In particolare ci si riferisce al concetto di *safety*, quando si attuano azioni o politiche di sicurezza a tutela dell'incolumità dei lavoratori, volte prevalentemente a prevenire incidenti od eventi accidentali che possono ledere la salute del lavoratore stesso.

In questo ambito negli anni sono state emanate normative nazionali ed europee che, con approccio di tipo anti-infortunistico, hanno delineato le procedure, i dispositivi ed i soggetti destinatari¹⁵⁵.

Per *environment* si intendono invece tutte quelle iniziative volte a prevenire eventi di natura dolosa od accidentale che possono avere ripercussioni negative sull'ambiente circostante. Non è difficile intuire come in taluni casi la componente *safety* e la componente *environment* lavorino su livelli paralleli anche se molto frequentemente sovrapposti, in quanto eventuali incidenti che possono avere un impatto negativo sull'ambiente potrebbero ingenerare problematiche a livello di salute o salubrità dei lavoratori stessi.

Ci si riferisce invece al termine *security* quando il campo di applicazione delle politiche di sicurezza è direttamente collegato alla natura dolosa di eventi che possono ledere o mettere a repentaglio il patrimonio aziendale nella sua accezione più ampia.

Come accennato la *security* industriale o *corporate security* è stata spesso relegata alla sola gestione della vigilanza delle sedi produttive o di stoccaggio,

¹⁵⁵ Ci si riferisce tra i tanti al D.lvo 81/08. Il Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in seguito coordinato con il D.Lvo. 3 agosto 2009, n. 106 che ha sostituito il vecchio D.Lgs. 626/94, rappresenta ora il principale riferimento normativo in Italia sulla sicurezza in ambito lavorativo. La legge sulla sicurezza attualmente in vigore, che ha riassunto e ordinato in sé le normative antecedenti rappresenta una raccolta ordinata e compiuta di disposizioni nella quale il legislatore indica ad aziende, datori di lavoro e lavoratori quanto è essenziale e obbligatorio fare in riferimento alla prevenzione, alla tutela della salute fisica e mentale, in ogni ambiente di lavoro. Nel Decreto si affrontano varie tematiche legate alla tutela della salute nei posti di lavoro che vanno dalla valutazione dei rischi alla sorveglianza sanitaria, al primo soccorso sino alle disposizioni in materia di antincendio. I destinatari principali sono i datori di lavoro ed in particolare i lavoratori ma anche tutte le figure professionali che debbono popolare i luoghi di lavoro e che sono incaricati di applicare e vigilare sulle disposizioni indicate nella norma (i.e. RSPP, RLS, preposto, addetto al primo soccorso, addetto antincendio, medico competente, etc.) Il campo di applicazione del decreto è molto vasto, poiché comprende qualsiasi impresa (anche autonoma o familiare), tutti i lavoratori (inclusi quelli aventi contratti a tempo determinato, progetto o di collaborazione in genere) e ogni tipologia di rischio. La struttura del Testo Unico presenta una suddivisione in 13 titoli: Disposizioni generali (Titolo I), Luoghi di lavoro (Titolo II), Uso delle attrezzature di lavoro e dei DPI (Titolo III), Cantieri temporanei o mobili (Titolo IV), Segnaletica di sicurezza (Titolo V), Movimentazione manuale dei carichi (Titolo VI), Videoterminali (Titolo VII), Agenti fisici (Titolo VIII), Sostanze pericolose (Titolo IX), Agenti biologici (Titolo X), Atmosfere esplosive (Titolo XI), Disposizioni penali (Titolo XII) e Disposizioni finali (Titolo XIII). Vedasi *infra* capitolo 7.

prevalentemente con attività di portierato o sorveglianza, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie attive o passive, quali telecamere o sistemi di allarme¹⁵⁶.

Solo negli ultimi anni si sta assistendo ad un mutamento della sensibilità imprenditoriale che sta scoprendo come un ambiente sicuro sia funzionale allo sviluppo dell'attività produttiva stessa¹⁵⁷.

Il concetto di *corporate security* sta dunque assumendo un ruolo sempre più ampio ed articolato. Precursori di questa materia sono gli americani che per primi hanno creato apposite organizzazioni di sicurezza all'interno delle imprese, raggruppando per macro aree operative le attività di natura organizzativa, tecnica e gestionale, riguardanti i specifici ambiti di intervento¹⁵⁸.

In via del tutto generale si può affermare che il compito fondamentale della sicurezza industriale sia quello di tutelare gli *asset* aziendali, ovvero il patrimonio dell'azienda nella sua accezione più ampia, che spazia dalla tutela delle risorse umane, alla protezione personale dei vertici aziendali e dei dipendenti, sino alla salvaguardia di tutte quelle risorse tangibili ed intangibili, materiali ed immateriali che definiscono il valore stesso dell'impresa.

Appare però opportuno soffermarsi, prima di proseguire questa dissertazione, su un importante aspetto definitorio legato alle aree di intervento nell'ambito della sicurezza aziendale che potrebbe, se non precisato adeguatamente, precludere anche sul piano metodologico l'interna analisi qui proposta.

Taluni autori infatti nel definire gli ambiti di intervento della sicurezza aziendale individuano una quarta area, volta a prevenire «*eventi di natura dolosa che mettono a rischio informazioni e patrimonio conoscitivo*»¹⁵⁹, è invece opinione di chi scrive che la dimensione *security* debba integrare necessariamente la componente *know-how*.

¹⁵⁶ A tal riguardo per una più completa disamina sul ruolo della security industriale, si rimanda *inter alia* a A. Accardi, *Multinazionali sicure. L'intelligence industriale nell'era della globalizzazione*. Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), 2011.

¹⁵⁷ Si veda, *inter alia*: M. La Rosa, *Dalla sicurezza alla qualità del lavoro*, in A. Balloni (a cura di), *Criminologia e Sicurezza*, Franco Angeli, Milano, 1998.

¹⁵⁸ A. Accardi, *Multinazionali sicure. L'intelligence industriale nell'era della globalizzazione*, cit., p.9.

¹⁵⁹ In C. Cipolla.- G. Urbani, *introduzione a G. Urbani –S. Vezzadini., Valutare la sicurezza delle imprese*, Franco Angeli, Milano, 2008, p.9, gli autori indicano questo «quarto livello di analisi» con il termine *know-how*.

Il patrimonio organizzativo non tangibile, inteso come il singolo dato, sia esso personale, sensibile o sanitario, presentato anche nelle sue componenti digitalizzate, come del resto la gestione e protezione di marchi, brevetti o più in generale dei segreti industriali, devono essere tutelati alla stregua e con le medesime procedure operative utilizzate per la salvaguardia degli *asset* tangibili.

Posto che il compito della *security* sia quello di predisporre politiche per la prevenzione di eventi di natura dolosa e dei danni ad essi associabili (eventi anche di tipo accidentale purché non direttamente connessi alla mera attività lavorativa o produttiva, poiché in questo caso si rientra nell'alveo delle competenze della componente *safety*), che possano mettere a repentaglio l'impresa nel suo complesso, la tutela del patrimonio informativo e dunque del *know-how* aziendale deve necessariamente integrarsi all'interno delle politiche di *security* in senso generale.

Tali procedure, sul piano operativo, verranno differenziate solo sotto l'aspetto squisitamente tecnico e non con approcci analitici o situazionali differenti. E' evidente come definire procedure di sicurezza o modelli organizzativi indirizzati alla protezione delle risorse aziendali in senso lato comporti, inevitabilmente, la predisposizione di politiche di sicurezza volte alla tutela del flusso informativo che transita all'interno del perimetro dell'organizzazione stessa.

E' noto come la gestione della sicurezza debba passare obbligatoriamente attraverso la percezione del rischio che ogni soggetto associa ad un evento o ad una situazione. Il fattore umano in questo contesto riveste un ruolo di estrema importanza nelle politiche di *security* aziendale. La produzione di politiche di sicurezza efficaci deve perciò, necessariamente, valutare il reale valore attribuito alla protezione delle risorse tangibili ed intangibili da parte degli attori che operano all'interno dell'organizzazione stessa.

Si consideri altresì che il costante ed inarrestabile processo di dematerializzazione degli *asset* aziendali non permette un approccio differenziale al problema della tutela del patrimonio, ma richiede una visione integrata delle politiche di sicurezza. Tali politiche devono essere sviluppate con una puntuale analisi dei rischi che possono impattare sull'integrità delle risorse aziendali stesse, siano esse materiali

siano esse immateriali. Per questo motivo risulta inappropriato e poco funzionale un approccio differente alle singole componenti che costituiscono il concetto di sicurezza.

5.2 Il modello di sicurezza e l'articolazione della funzione security

Vi è ad oggi ancora molta confusione quando si discute di *sicurezza aziendale* poiché, troppo spesso, viene associata alla gestione delle politiche anti-infortunistiche sui luoghi di lavoro oppure viene relegata alle generiche mansioni di protezione dei perimetri organizzativi.

«Una definizione più adeguata dovrebbe essere legata non a quello che la sicurezza fa, ma allo scopo che questa si prefigge di raggiungere, che è quello di proteggere adeguatamente ciò di cui l'azienda è padrona, allo scopo di consentirle di immetterlo, nel migliore dei modi, sul mercato»¹⁶⁰.

Scopo dunque della sicurezza aziendale è la tutela economica dell'azienda che si esprime attraverso differenti dimensioni, che includono sia la protezione dei beni e delle risorse, ma anche la sua sopravvivenza sul mercato. A tal riguardo, la *security*, dovrà interagire a livello decisionale con tutti quegli organi o funzioni che definiscono le politiche produttive, le strategie di espansione e di investimento in mercati nuovi ed emergenti, la ricerca e lo sviluppo, le relazioni industriali e l'immagine stessa che l'azienda proietta verso l'esterno.

A livello organizzativo sono stati proposti differenti approcci al *security management*, con lo scopo di esprimere, in maniera organica, la gestione della sicurezza sotto il profilo aziendale. In linea generale i modelli proposti sono concordi nel definire tre dimensioni principali attraverso le quali dovrebbero essere prese le decisioni in ambito sicurezza, ovvero *strategico, organizzativo e gestionale*¹⁶¹.

¹⁶⁰ G. Manuta, *La sicurezza aziendale*, in Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Bologna, CLUEB, 1996, p. 31.

¹⁶¹ G. Manuta, *La sicurezza aziendale*, *op.cit.* p.33

I livelli strategico ed organizzativo, di diretto appannaggio di dirigenti che abbiano un elevato margine operativo e decisionale, comportano la definizione delle politiche generali di sicurezza, con l'elaborazione del piano di sicurezza aziendale e la gestione delle crisi o delle emergenze, la valutazione dell'esternalizzazione di taluni servizi, che tipicamente possono essere quelli di vigilanza perimetrale o notturna, di portierato o *guardinaia* etc., l'individuazione di ruoli, compiti e responsabilità, con la definizione di un organigramma preciso, nonché la programmazione, di concerto con le altre strutture aziendali, delle risorse annue da investire per la sicurezza.

I quadri intermedi saranno incaricati della fase gestionale, che si esprime nella definizione di progetti di sicurezza quali: la valutazione delle migliori tecnologie utilizzabili, l'elaborazione di piani di emergenza e la gestione ispettiva e di verifica¹⁶².

La figura del responsabile della sicurezza dovrà essere individuata in base a specifiche competenze, sia di carattere tecnico, sia operativo, ma anche gestionale.

Il *security manager*, o meglio il *Chief Security Officer* (CSO), responsabile della funzione sicurezza, dovrà essere in grado di interagire con i responsabili delle differenti funzioni aziendali, cercando di cogliere le criticità e le necessità operative, dovrà altresì relazionarsi con i vertici aziendali, coadiuvandoli nella definizione delle politiche e nella gestione d'impresa sulla base di specifiche analisi dei rischi, avendo come obiettivo finale la tutela aziendale nel suo complesso.

Per questo motivo sarebbe più appropriato che la funzione sicurezza venga inserita ad un livello di *staff* nell'organigramma aziendale, al fine di essere svincolata da dinamiche di subalternità da altre funzioni, reparti o divisioni. Rispondendo direttamente al direttore generale o all'amministratore delegato, il *security manager* potrà ricoprire il ruolo di consigliere al pari degli altri vertici aziendali che siedono all'interno del consiglio d'amministrazione. Alla funzione sicurezza dovrà poi essere riservata autonomia finanziaria, con la definizione annua di *budget* e capitoli di spesa, nonché personale adeguatamente preparato e dedicato all'espletamento di tali funzioni.

¹⁶² ivi

La gestione della sicurezza non si può esaurire evidenziando rischi e minacce interne e proponendo piani di sicurezza in funzione delle risorse disponibili, infatti per definire un piano di sicurezza organico e strutturato, occorre uscire dal perimetro organizzativo per interagire con l'ambiente circostante. A tal proposito, risulta di fondamentale importanza un diretto collegamento tra il responsabile della sicurezza ed i referenti delle istituzioni locali, siano essi amministratori, responsabili delle forze di polizia o incaricati alla prevenzione e gestione del soccorso pubblico¹⁶³. Creando canali preferenziali, il *security manager* potrà acquisire importanti informazioni circa le criticità del territorio, ad esempio in termini di criminalità urbana, ovvero fornire altrettante importanti notizie circa le criticità aziendali, che potrebbero interessare il territorio circostante. Come nel caso della definizione di piani di intervento o evacuazione per rischio ambientale; piuttosto che nell'ipotesi di tensioni nelle relazioni tra le parti sociali, che potrebbero trasformarsi in manifestazioni esterne o, eventualmente, degenerare in occupazioni del territorio, ingenerando problemi di ordine pubblico, alla viabilità, ai trasporti urbani; ma anche, più semplicemente, nel definire congiuntamente sistemi di prevenzione ed intervento in caso di minacce tipiche al patrimonio aziendale, quali rapine o furti, etc.

¹⁶³ A tal riguardo si rimanda alla parte relativa all'analisi empirica dei risultati, dove, nel paragrafo 9.4, emerge l'importanza di uno stretto legame tra il responsabile della security aziendale ed i referenti delle agenzie di controllo presenti sul territorio.

5.3 Aspetti organizzativi e operativi

Le competenze della funzione *security* intervengono nei vari ambiti della vita organizzativa, poiché avendo come fine ultimo quello di garantire la corretta operatività dell'azienda, tutelandone le risorse, deve effettuare continue analisi circa i rischi che intervengono all'interno del perimetro organizzativo; inteso quest'ultimo non esclusivamente come spazio fisico, ma anche come espressione delle pertinenze organizzative. Le valutazioni dei rischi d'impresa dovranno essere effettuate in relazione alle politiche imprenditoriali, ai piani di *business* o di espansione commerciale in mercati nazionali o internazionali, agli obiettivi di produzione o di acquisizioni societarie, anche in relazione all'attuazione ed applicazione dei modelli di *compliance* interni e delle normative vigenti.

La complessità della funzione *security* comporta dunque un'articolazione per processi e dovrà essere sviluppata in strutture aziendali che permettano, in maniera tempestiva, di individuare, analizzare, gestire ed ovviamente prevenire i rischi che possono impattare sul corretto funzionamento dell'impresa.

*«In sintesi, la security, calandosi in un contesto aziendale [...] dovrebbe svilupparsi secondo quelli che sono i principi fondamentali del business management. In sostanza, deve diventare uno dei business process dell'azienda. E' fondamentale che quest'ultima, nella definizione di una propria struttura/funzione, definisca un processo di security».*¹⁶⁴

Il processo di *security* sarà dunque quel processo aziendale che, attraverso una serie di attività interconnesse ed una propria autonomia di risorse e competenze, avrà il compito di produrre *outcome* positivi al fine di sviluppare progetti di *security*¹⁶⁵, con l'obiettivo di raggiungere il massimo livello di sicurezza possibile; intesa come tutela, protezione e prevenzione dei rischi, in capo alle persone, alle strutture ed alle politiche d'impresa. L'istituzione di un progetto di *security* permetterà dunque di ottemperare agli obblighi di *compliance* e di ottenere significative riduzioni in termini

¹⁶⁴ U.Saccone, *Governare il rischio. Un modello di security risk management*, Aracne, Roma, 2014, p.322.

¹⁶⁵ *ivi* p.323

di risparmi di gestione, limitazione dei danni *reputazionali* e perdite economiche, ovvero produrrà importanti benefici in termini di *business loss prevention*.

Sempre sotto l'ottica di processo il "cliente" della funzione *security* non sarà un soggetto esterno all'impresa, ma sarà l'azienda stessa, ivi compresi i dipendenti, gli *stakeholders* e l'indotto ad essa collegata. Mentre i "prodotti" della funzione saranno la valutazione e l'analisi del sistema impresa in ordine ai possibili rischi, la definizione di modelli, metodi e strategie, l'organizzazione di piani di sicurezza ed attività di difesa efficaci volti a mitigare le minacce, le vulnerabilità e gli impatti dannosi agli *asset* strategici.

La funzione *security* incorpora in se differenti competenze ed aree di applicazione che sono funzionali alla specifico bene da tutelare, alle vulnerabilità ed alle minacce alle quali può essere esposto.

5.3.1 La sicurezza delle infrastrutture

Tra i compiti primari della funzione *security*, deve sicuramente essere ricompresa la tutela delle infrastrutture, altrimenti definita come sicurezza fisica. Con questa asserzione si ricomprendono tutte quelle attività di progettazione ed analisi, ed altresì di utilizzo e gestione di strumenti, tecnologie e risorse umane, orientati alla protezione degli spazi fisici a livello organizzazione. Più in generale i compiti della funzione *security* sotto tale connotazione, sono quelli di sovrintendere ai sistemi fisici di protezione, avvalendosi di preventivi studi di fattibilità e valutazione di tutti quei rischi e minacce cui l'azienda potrebbe essere sottoposta, al fine di contenere e prevenire un eventuale danno di natura patrimoniale.

Tipicamente le infrastrutture, gli strumenti e le tecnologie utilizzate in tale ambito comprendono sistemi di sicurezza attivi e passivi.

I sistemi di sicurezza passivi rivestono un ruolo di fondamentale importanza e per limitarne l'invasività ed aumentarne di molto l'efficacia, dovrebbero essere sviluppati in concomitanza della progettazione degli spazi lavorati o delle strutture dell'impresa. Tali sistemi hanno il compito di «*dissuadere e di ritardare il*

compimento di un'azione aggressiva, attraverso l'interposizione di ostacoli lungo il percorso dell'intrusione, e sono costituiti da strutture di corredo agli edifici ed ai perimetri della proprietà, conformi a determinati standard costruttivi»¹⁶⁶.

Si ricomprendono in tal senso le barriere fisse o mobili, le recinzioni, le vetrate antisfondamento, i sistemi di blindatura e di chiusura, le cassette di sicurezza e le casseforti, etc.

Analogamente i sistemi di sicurezza attiva sono individuati in tutti quei mezzi, sistemi o apparecchiature tecnologiche che hanno il compito di prevenire o proteggere i beni e le persone all'interno del perimetro.

Anche questi ultimi rivestono un ruolo di estrema importanza, devono essere progettati in maniera accurata ed a seguito di una attenta valutazione degli spazi da proteggere. A differenza dei precedenti hanno il compito di rilevare in tempo reale ogni eventuale anomalia intervenuta all'interno delle aree di protezione e di trasmettere tempestivamente segnali di allarme, al fine di attivare specifiche procedure di intervento. In alcuni casi tali sistemi sono direttamente afferenti a specifiche centrali d'allarme, altrimenti individuate con l'acronimo inglese *NOC (Network Operation Center)* che, nelle realtà di grandi dimensioni, rappresenta il cuore pulsante del sistema di *security* aziendale¹⁶⁷. Al *NOC* confluiscono tutte le segnalazione di allarme intervenute durante la normale operatività aziendale o nelle ore di fermo della produzione. La sala deve essere continuamente presidiata da personale esperto e tecnicamente preparato ad intervenire in caso di situazioni anomale. Al *NOC* possono confluire segnalazioni relative ad eventi rilevati dai sistemi di protezione attiva ed anche tutti quei messaggi di allarme che interessano i sistemi di gestione e controllo delle infrastrutture informatiche. Il personale operante nelle sale *NOC* deve essere in grado di affrontare e gestire situazioni critiche o anomale che interessano il perimetro fisico, la produzione e la continuità operativa dell'azienda con particolare riguardo alle reti di comunicazione ed alle infrastrutture informatiche. A tal riguardo le sale *NOC*

¹⁶⁶ A. Accardi, *Multinazionali sicure, op.cit.*, p.41.

¹⁶⁷ Tipicamente alle sale *NOC* confluiscono gli allarmi relativi al sistema informativo aziendale, anche se essendo aree con elevati livelli di protezione, non è raro che all'interno delle medesime sale vengano fatti confluire tutti i sistemi di gestione dei dispositivi attivi di protezione perimetrale.

possono essere strutturate in base alle competenze operative ovvero, possono essere distinte anche in funzione dei compiti o dei processi assegnati al personale preposto. In tal caso si possono anche avere differenti centri di allarme. I primi si occupano della gestione delle anomalie relative alle intrusioni che coinvolgono il perimetro fisico. A queste strutture afferiscono gli addetti alla *security* fisica ed il personale di vigilanza preposto ai varchi che, in contatto con le forze dell'ordine sul territorio, hanno il compito di intervenire tempestivamente per contenere la situazione critica. Alle sale *NOC* più specifiche e indicate alla rilevazione di anomalie nei sistemi informativi e nella rete aziendale sarà assegnato personale con elevate competenze tecniche, afferente al reparto o alla divisione *IT*, che dovrà intervenire ogni qualvolta si riscontrino anomalie sul flusso informativo, sulla gestione degli apparati o dei dispositivi di rete, con particolare riguardo a tentativi di sabotaggio, di intrusioni o accessi abusivi ai sistemi aziendali.

5.3.2 La gestione della crisi e la tutela delle infrastrutture

Le politiche di tutela delle infrastrutture aziendali rientrano nel più complesso sistema di gestione della crisi. La *funzione sicurezza*, di concerto con i vertici aziendali, dovrà definire strategie e piani di sicurezza che devono tenere in considerazione la possibilità di dover operare, di ridurre o contenere le perdite, nel caso di situazioni ad elevata criticità¹⁶⁸.

Le situazioni di crisi possono essere attribuite a vari fattori, sia di natura ambientale sia di natura geo-politica. E' il caso ad esempio di circostanze problematiche ingenerate a causa di un evento sismico, di un'alluvione, di un incendio, etc. ma anche dovute a sommosse popolari, scioperi, blocchi stradali, attacchi alle reti di comunicazione, etc.

¹⁶⁸ In merito alla gestione delle situazioni di crisi in ambito corporate si rimanda, *ex multis*, alla lettura dei già citati U. Saccone, *Governare il rischio*, op.cit.; E. Campese, *Gestione di Security Aziendale*, op.cit.; G.Lasco, V.Loria, M. Adinolfi, *La sicurezza integrata in azienda*, op.cit., A.Accardi, *Multinazionali sicure*, op.cit; D.Piegai, *Comunicare il rischio*, VI ed. , EPC, Roma, 2012.

Tali valutazioni dovranno essere effettuate attraverso una puntuale analisi delle criticità aziendali in relazione alle diverse strutture, tecnologie ed aree di pertinenza aziendale, attribuendo ad esse un differente livello di rischio, che corrisponderà ad una differente risposta in termini di procedure di gestione della crisi.

Tipicamente si suddividono le aree ed i settori di business attraverso quattro livelli distinti. Si avranno infatti delle *zone a rischio lieve*, individuate in tutte quelle aree o spazi di pertinenza aziendale, il cui danneggiamento rappresenta una minaccia molto bassa in relazione alle persone o alla gestione della produzione. Tipicamente tali aree sono individuabili nei parcheggi aziendali per le autovetture private, nelle zone di carico e scarico, nei giardini o zone di ristoro dell'azienda, etc.

Vi sono poi le *aree a rischio medio*, individuate in tutti quegli spazi comuni o aree edificate non adibite alla produzione, agli uffici, etc. Quindi le *zone a rischio alto*, individuate in genere in tutte quelle aree dove si svolgono i processi produttivi o vengono elaborati i dati e le informazioni, il cui danneggiamento, perdita o interruzione potrebbe causare notevoli danni alle persone o all'azienda. Ed in ultimo le *zone a rischio molto alto*, individuate nelle aree nevralgiche dell'impresa stessa, la cui perdita di controllo, il danneggiamento o la distruzione, potrebbe causare importanti danni alle persone ed all'esistenza stessa dell'azienda; tra queste si segnalano le aree di gestione e memorizzazione dei dati (sale CED, sale Server, etc.), le centrali di controllo e gestione della produzione, le centrali di comunicazione, etc.

5.3.3 La sicurezza delle informazioni

La protezione dei beni costituisce una priorità imprescindibile alla sopravvivenza dell'azienda; tale protezione dovrà però essere estesa anche al patrimonio informativo ed al *know how*, attraverso l'istituzione di figure *ad hoc* che devono interagire con il responsabile della *security*, nella pianificazione delle strategie di sicurezza. La gestione dei rischi che impattano sugli *asset* immateriali viene dunque effettuata trasversalmente all'organigramma aziendale e non deve essere associata alla sola gestione delle divisioni *IT (information technology)*. Sarebbe opportuno, infatti,

che i compiti del responsabile dei sistemi informativi siano esclusivamente quelli di gestione, manutenzione ed implementazione delle strutture informatiche, oltre a quelli di fornire una piena attuazione alle *policy* di sicurezza definite dalla funzione *security*. Si deve considerare come le competenze di natura squisitamente tecnica del responsabile *IT* debbano essere funzionali all'implementazione ed alla gestione dei sistemi informativi. Tali competenze saranno necessarie per l'attuazione di politiche, procedure e protocolli, funzionali all'operatività dell'impresa, anche in relazione alle esigenze di sicurezza delle informazioni che transitano nel perimetro organizzativo. La gestione delle strategie di sicurezza logica deve essere dunque prerogativa della funzione *security*. Tali procedure verranno definite in sede di pianificazione strategica con i vertici aziendali. Si consideri come sia opportuno per realtà con specifiche caratteristiche, l'istituzione di una figura *ad hoc* che si occupi esclusivamente della definizione delle migliori strategie di sicurezza logica e che collabori con il responsabile della funzione sicurezza e con i referenti della gestione tecnica delle infrastrutture. E' questo il caso di tutte le realtà tecnicamente avanzate e «*security oriented*», ovvero per quelle aziende di medio-grandi dimensioni distribuite in più sedi territoriali, o che, per la natura propria del loro *core business*, richiedano specifiche politiche di gestione e controllo del flusso informativo. Tali attribuzioni sono tipicamente gestite dal responsabile della sicurezza logica, o *Chief Information Security Officer* (CISO), stretto collaboratore del responsabile della sicurezza *corporate*. Il ruolo del *CISO*, rispetto al responsabile dei sistemi IT, è quello di definire, nell'ambito dei processi di *security*, le strategie di sicurezza più adeguate a tutela degli *asset* immateriali, garantendo elevati *standard* procedurali in ordine alla *riservatezza*, *integrità* e piena *disponibilità* dei dati. Il *CISO*, dunque, dovrà definire, anche in relazione agli *standard tecnici*, alle *best practices* internazionali o alle normative cogenti, le politiche di accesso alle risorse informative: promuovendo la cultura della sicurezza, della riservatezza e del corretto utilizzo delle risorse tecnologiche. E' stato osservato come «*la riservatezza viene tutelata riducendo al minimo il numero delle persone che possono venire a conoscenza dei dati, in particolare assicurando accessi limitati a chi ne ha realmente necessità per motivi*

legati alla propria posizione lavorativa»¹⁶⁹. Quanto asserito individua il cosiddetto principio generale del «*need-to-know*», sviluppato nella gestione dei sistemi di sicurezza come principio della *necessità di sapere*, secondo il quale: i soggetti che devono compiere attività di trattamento delle informazioni sono autorizzati a trattare i soli dati essenziali allo svolgimento del mansionario loro attribuito. In base a tale principio l'*integrità* dei dati deve essere assicurata tutelando la completezza delle informazioni che transitano ai vari livelli ed affinando metodi di elaborazione e di processo specifici; mentre la loro *disponibilità* fa riferimento alla possibilità di accesso tempestivo e continuativo alle informazioni, da parte di tutti i soggetti autorizzati. Il concetto di disponibilità è strettamente collegato a quello più ampio di *business continuity* ovvero: quell'insieme di procedure, metodologie e protocolli che permettono all'azienda di continuare ad esercitare il proprio *business* a fronte di eventi avversi, che ne minacciano l'operatività. La pianificazione della *business continuity (BC-Plan)* e dell'eventuale ripristino dell'operatività, *disaster recovery (DR)*, avviene attraverso la predisposizione di un «piano aziendale di continuità operativa e *disaster recovery*» (*Business Continuity and Disaster Recovery Plan, BC-DRP*) che identifica i potenziali pericoli che minacciano l'organizzazione e fornisce una struttura che consente di aumentare la resilienza¹⁷⁰ e la capacità di risposta dell'azienda, in maniera da salvaguardare gli interessi oltre che dell'impresa, anche degli *stakeholders*; comprendendo in tal senso anche le attività produttive e l'immagine, riducendone i rischi e le conseguenze sul piano gestionale, amministrativo e legale¹⁷¹.

Una accurata gestione e costante revisione delle politiche di *business continuity* risulta necessaria nel caso di gestione di infrastrutture critiche o di servizi sensibili¹⁷².

Il ruolo del CISO sarà fondamentale anche al fine di evitare rischi in termini di spionaggio industriale, *cyber-intelligence*, *business continuity*, etc.

¹⁶⁹ A. Accardi, *Multinazionali sicure*, op.cit. p.51

¹⁷⁰ Il termine resilienza può assumere molteplici significati a seconda del contesto in cui viene usato. Nel caso specifico ci si riferisce alla cd. resilienza organizzativa che in ambito *security* evidenzia il concetto di «capacità di adattamento alle situazioni».

¹⁷¹ A tal riguardo *inter alia*, U. Saccone, *Governare il rischio*, op.cit.; E. Campese, *Gestione di Security Aziendale*, op.cit.; G.Lasco, V.Loria, M. Adinolfi, *La sicurezza integrata in azienda*, op.cit..

¹⁷² Vedasi *infra*.

5.3.4 *La Business intelligence e la tutela reputazionale*

Un aspetto di estrema rilevanza, anch'esso di competenza della *funzione security*, è quello legato alla raccolta ed analisi di informazioni utili alla salvaguardia delle attività dell'impresa, alla sua continuità produttiva, ed alle politiche di espansione in altri mercati. Si tratta in questo caso di una attività di *intelligence* aziendale, che contribuisce a fornire continue valutazioni in merito alle possibili criticità relative a determinate decisioni prese dai vertici aziendali. Tale attività verrà svolta con particolare riguardo agli effetti derivanti da eventi negativi pregressi ed alla situazione del momento, in relazione ai diversi ambiti di intervento dell'organizzazione. La *business intelligence* nasce in particolare per quelle realtà che intendono effettuare investimenti in mercati emergenti o in paesi in via di sviluppo, dove le instabilità socio-economiche e politiche, oltre che le limitate misure normative a tutela del *business* impongono un'attenta valutazioni dei rischi, prima di impostare politiche di espansione commerciale. La stessa *business intelligence* è altresì funzionale all'analisi della situazione geopolitica del paese in cui vi siano dipendenti impiegati in attività produttive o di sviluppo¹⁷³.

La *business intelligence* può essere articolata su differenti aree di intervento in relazione agli obiettivi prefissati o agli ambiti su cui deve operare. In particolare la *business intelligence* fornisce le informazioni necessarie affinché i vertici aziendali possano assumere determinate decisioni, funzionali allo sviluppo dell'impresa. Il complesso delle attività di controspionaggio industriale invece, definisce quelle attività di ricerca e raccolta informativa, svolte da un apparato anche esterno alle pertinenze aziendali, che ha lo scopo ed il compito di salvaguardare gli interessi e gli *asset* aziendali, attraverso una vera e propria attività di *intelligence* operativa. Tali compiti possono essere svolti sia all'interno che all'esterno dei confini organizzativi o nazionali. Le attività di controspionaggio interne si occupano prevalentemente della salvaguardia del patrimonio informativo e del *know-how* aziendale. Rientrano nelle sue competenze la tutela dei marchi e brevetti, la verifica della corretta operatività di subappaltatori o terziari, anche in relazione a contratti di fornitura di prestazione

¹⁷³ Vedasi *infra* 5.3.3

d'opera o servizi; ovvero attività di verifica e controllo nel caso di comportamenti ritenuti insoliti da parte di personale detentore di segreti industriali o di informazioni di rilevanza strategica ed in ultimo ma non di importanza, la salvaguardia delle attività svolte nei reparti di ricerca e sviluppo.

Le attività di controspionaggio esterne sono tipicamente rivolte alla raccolta di informazioni finalizzate alla tutela degli *asset* o degli interessi aziendali in paesi stranieri, sia dal punto di vista economico e commerciale ma anche dal punto di vista delle valutazioni delle condizioni socio-politiche di quello specifico paese.

«Nel recente passato tali compiti venivano affidati, quasi esclusivamente, a organizzazioni estere di provata fiducia e di rinomata valenza in campo internazionale». ¹⁷⁴

Rientrano nel campo di applicazione dell'intelligence industriale anche tutte quelle attività orientate a tutelare l'immagine aziendale e la sua reputazione nei confronti del mercato, degli investitori ma anche dei *competitors*. Negli ultimi periodi la *business intelligence* è divenuta una risorsa importantissima, in particolare per le multinazionali o per quelle realtà che operano all'interno di settori strategici, quali quello dell'energia, delle telecomunicazioni o della tecnologia ad alto livello, o che presentano un elevato dislocamento produttivo.

Le attività di *business intelligence* consistono tipicamente in una assidua attività di monitoraggio delle cosiddette fonti aperte, riconducibili tipicamente alle reti di comunicazioni, ai giornali, alle riviste di settore ed ai *media* in genere. Tale processo di ricerca ed acquisizione di informazioni viene indicato con l'acronimo anglosassone *OSIT*, *Open Source INTelligence*. La rete *internet* attualmente rappresenta una primaria fonte per la raccolta informativa e per la valutazione *reputazionale*. Bisogna però tenere in considerazione come la ridondanza dei dati presenti sulla rete impone la definizione di attività strumentali, strutturate e distinte in funzione delle tipologie di informazioni che si vogliono acquisire. Ad oggi rivestono particolare importanza tutti quei luoghi virtuali di aggregazione quali possono essere i *Social Network*, i *forum* ed i gruppi di discussione anche di settore, i *blog* ed i portali indipendenti. Particolare

¹⁷⁴ A. Accardi, *Multinazionali sicure*, op.cit., p.61.

attenzione viene posta anche nei confronti degli spazi virtuali gestiti da gruppi o fazioni ideologicamente orientate, ovvero con particolari capacità tecniche, tali da poter rappresentare concrete minacce a sistemi informativi dell'azienda stessa.

Le peculiarità delle attività e degli obiettivi riservati alla *business intelligence* impongono che tale apparato debba operare di concerto ed a stretto legame, con tutti gli altri settori aziendali, da cui attingerà segnalazioni, informazioni, indicazioni e quant'altro possa essere reputato d'interesse per la sopravvivenza dell'impresa stessa. Come per l'intelligence di Stato, anche a livello aziendale, al personale impiegato in tali mansioni sono richieste importanti doti di analisi e sintesi, propedeutiche alla correlazione ed individuazione di elementi che, se considerati singolarmente potrebbero essere ritenuti di bassa rilevanza, attraverso continue e successive analisi potrebbero assurgere ad un livello di importanza strategica enorme.

5.3.5 La protezione delle risorse umane nelle aree a rischio: la travel security

Altra attività che rientra nell'alveo delle competenze della funzione *security* è quella della definizione di piani di tutela per la salvaguardia delle risorse umane impiegate in territori stranieri. Tale attività viene generalmente indicata nelle pubblicazioni di settore con il termine «*travel security*», individuando in tal senso il complesso di compiti orientati alla gestione della sicurezza del personale dipendente che opera al di fuori dei confini organizzativi¹⁷⁵. In particolare, tale articolazione aziendale, diviene estremamente importante nella definizione di politiche di protezione e tutela del personale operante all'estero; nello specifico in tutte quelle aree del mondo ove sussistono altalenanti condizioni di stabilità legate a congiunture economiche o politiche, culturali e di criminalità¹⁷⁶; ovvero situazioni emergenziali di tipo sanitario o ambientale. La globalizzazione dei mercati ha comportato l'espansione e l'incremento

¹⁷⁵ Si veda *inter alia* R. Cloutier, *Becoming a Global Chief Security Executive Officer: A How to Guide for Next Generation Security Leaders*, Butterworth-Heinemann, 2015

¹⁷⁶ Si pensi ad esempio al fenomeno della pirateria estremamente diffuso nelle aree comprese tra il corno d'Africa o le coste indiane.

delle attività imprenditoriali in paesi in cui non sempre sussistono condizioni minime di tutela e garanzia per i lavoratori espatriati o per il personale estero operante in quei territori. A tal proposito è bene che le aziende che operano in tali realtà, si dotino di una specifica struttura, nell'ambito della funzione *security*, che si occupi della gestione e definizione delle trasferte dal punto di vista della tutela dell'incolumità del dipendente; predisponendo specifici piani di recupero o evacuazione nel caso si manifestassero condizioni tali da mettere a repentaglio la vita del personale. Predisporre una struttura deputata alla *travel security* comporta la definizione di contatti con le autorità nazionali e con le strutture consolari presenti in territorio straniero. In primo luogo è bene comunicare agli organi consolari della presenza di personale dipendente, indicando altresì le tipologie di attività, i luoghi di lavoro e di soggiorno, le mansioni, i riferimenti dei responsabili in azienda ed altresì i contatti dei dipendenti che si trovano all'estero. Nel caso di paesi che presentano alti rischi, è opportuno pianificare nel dettaglio il soggiorno e la trasferta, individuando altresì i percorsi più sicuri, definendo nel dettaglio i trasferimenti, i mezzi di trasporto idonei, i luoghi di soggiorno protetti, etc. In alcuni casi è opportuno far riferimento a strutture private che possono fornire servizi di protezione personale in relazione alla tipicità dell'ambiente in cui si dovrà operare.

Elemento imprescindibile è la formazione del personale che verrà inviato all'estero. In tal senso occorre sviluppare specifici percorsi formativi che vadano a definire le tipicità dei luoghi in ragione alla cultura, agli atteggiamenti da tenere in luoghi pubblici, all'abbigliamento più idoneo da indossare, alle misure di profilassi o preventive da attuare, etc. La *travel security* interseca spesso i confini delle attività preposte alla *business intelligence* poiché è proprio da queste ultime attività che si possono acquisire importanti informazioni in merito alla specificità del luogo.

5.4 La gestione della sicurezza, alcune considerazioni

Gestire la sicurezza in una organizzazione comporta avere una visione ampia e trasversale, con un approccio innovativo e non convenzionale ai problemi.

Per questo motivo non è possibile definire in modo pedissequo procedure o modalità d'intervento. La gestione della sicurezza aziendale comporta governare i rischi ed i pericoli in un'organizzazione dinamica, a complessità variabile e mutevole; pertanto appare poco efficace operare attraverso procedure *standardizzate* con una metodologia sequenziale, che individua una risposta univoca ad uno specifico problema o ad una ben definita minaccia.

Risulta indispensabile, per chi deve operare nell'ambito della sicurezza, possedere elevate capacità di adattamento, affrontando i problemi con un approccio di tipo «*a bricolage*», approccio che sfrutta conoscenze pregresse o esperienze maturate, al fine di risolvere situazioni nuove o con differente complessità¹⁷⁷.

Ormai è assodato come sia impensabile sostenere che esista un'unica "sicurezza", infatti è bene considerare come tale concetto debba essere affrontato relativizzando ogni singolo aspetto del problema.

Caratteristica ontologica della sicurezza è quella di essere in continuo divenire, di essere mutevole, dinamica, plurale e di certo non assoluta.

Ad ogni realtà, ad ogni azienda, ma anche ad ogni singolo reparto produttivo può essere ricondotta una condizione *minima* di sicurezza, condizione dettata da molteplici esigenze o peculiarità dell'ambiente.

In particolare la sicurezza industriale, rispetto ad altre forme di sicurezza, quali ad esempio quella nazionale, collettiva, personale, etc. deve sempre confrontarsi con una molteplicità di aspetti, non direttamente riconducibili allo specifico bene tutelato, ma strettamente vincolati al concetto di produttività, di *business* ed oggi ancor di più di mercato globale e multiculturalismo.

¹⁷⁷ Con un approccio a *bricolage* a situazioni con complessità non definibile a priori, si utilizzano le risorse a disposizione localmente, ricombinandole in maniera intuitiva ed "artistica" al fine di adattare alla situazione ed alle circostanze del momento. A tal proposito si rimanda a: C. Ciborra, *From Thinking to Thinkering: The Grassroots of Strategic Information Systems, The Information Society*, 8,4, pp.297-309.

Prima di sviluppare un qualsiasi piano di sicurezza aziendale è essenziale porsi dei quesiti ai quali è necessario fornire risposte ponderate, come ad esempio: *quali e quante risorse si possono mettere in gioco? quali sono i rischi o quali i pericoli a cui dare priorità? quale rapporto costi benefici l'organizzazione può sopportare, per addivenire ad una condizione di sicurezza ottimale?*

Ci si deve altresì confrontare con una pluralità di attori che, ben prima di essere i diretti destinatari di procedure, norme o modelli organizzativi, sono portatori di valori e titolari di diritti, che aprioristicamente non possono essere ignorati. Il concetto di sicurezza industriale deve essere, per sua natura, relativizzato, poiché è un costrutto complesso, multidimensionale e dinamico. E' un'idea in divenire, alla quale si deve tendere attraverso continue mediazioni tra le sue singole componenti, gli attori, o meglio le parti sociali ed i lavoratori; l'ambiente, ovvero il mercato di riferimento ed i vincoli normativi e le situazioni contingenti, quali le norme statutarie, gli usi, le consuetudini ma anche le culture e le sub-culture locali¹⁷⁸.

Come ben noto, all'interno di una organizzazione comunque complessa e variabile, procedure, vincoli e norme, provocano una condizione di staticità che ben poco si adatta al concetto di dinamismo del mercato in cui ogni azienda deve operare. Condizione necessaria è riuscire ad impostare parametri di sicurezza tali che i modelli organizzativi possano tutelare l'azienda in quanto insieme di risorse, ma anche in quanto soggetto che produce valore sul mercato attraverso l'attività degli attori sociali che operano al suo interno.

In uno scenario complesso, quale è quello che si manifesta nella gestione delle politiche di sicurezza all'interno di una impresa economica, potrebbe essere sensato sviluppare procedure orientate al concetto di «*massimizzare la perdita minore*» o di

¹⁷⁸ Nel caso di realtà imprenditoriali decentrate, con sedi dislocate in varie aree geografiche (es. multinazionali, etc.) appare importante, nell'implementazione di modelli organizzativi finalizzati ad ottenere una condizione ottimale di sicurezza, definire norme comportamentali o procedurali che tengano conto, oltre che della quadro normativo di quella specifica area geografica, anche delle varie culture locali, a tal riguardo non sarà possibile predisporre un unico modello organizzativo ma tanti modelli che tenderanno alle stesse finalità anche se con procedure differenti.

«*least worst*». Mutuando il criterio del *MinMax* dalla teoria dei giochi¹⁷⁹ e riferendosi alla definizione di strategia ottimale, le politiche di sicurezza dovrebbero perciò essere orientate a garantire la condizione di sicurezza migliore in funzione delle molteplici variabili presenti, ovvero delle risorse disponibili in un determinato contesto spaziale e temporale¹⁸⁰. Il concetto di *least worst* prende spunto dalla *Teoria delle Decisioni* e nello specifico dal cosiddetto criterio del *MinMax*. Tale teoria viene utilizzata per produrre modelli decisionali volti a minimizzare le perdite in situazioni a complessità variabile, nel caso in cui si debba adottare una strategia operativa pur non conoscendo approfonditamente la realtà in cui si deve operare.

¹⁷⁹ Per un approfondimento sul criterio del *minmax* e più in generale sulla teoria dei giochi, si rimanda *ex multis* a F.S. Hillier, G.J. Lieberman, *Introduzione alla ricerca operativa*, Franco Angeli, Milano, 1994, pp. 106 e ss., ma anche F. Colombo, *Introduzione alla teoria dei giochi*, Carrocci, Roma, 2003.

¹⁸⁰ A tal proposito sia concesso indicare M. Tonello, *Evidenza Informatica, Computer Forensics e best practices*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Anno VIII, nr. 2, maggio-agosto 2014, pp.38-40; ed anche, dello stesso autore, *Computer forensics: l'acquisizione della prova informatica*, Saarbrücken, Edizioni Accademiche Italiane - OmniScriptum GmbH, 2015. In tali sedi si è proposta l'applicazione dei criteri del *MinMax* per poter definire un protocollo operativo di primo intervento sulla scena del crimine al fine di effettuare nella maniera più corretta, l'acquisizione probatoria di una evidenza digitale, in un teatro operativo che per definizione presenta elementi a complessità variabile e non definibile aprioristicamente. In maniera analoga in questa sede si propone l'applicazione di tale visione, o approccio metodologico, al fine di definire politiche di sicurezza aziendali in relazione alla capacità organizzativa ed alle risorse a disposizione di una specifica realtà imprenditoriale.

CAPITOLO 6

L'ANALISI DEI RISCHI E LA SICUREZZA NELLE ORGANIZZAZIONI

Il concetto di rischio è frequentemente connotato in maniera negativa ed associato a quello di danno. In termini generali il rischio viene definito come il rapporto tra la probabilità e l'impatto prodotto dal verificarsi di determinato un evento¹⁸¹.

A livello aziendale il rischio è individuato come «[...]l'esposizione ad un evento avverso; l'esposizione ad una perdita economica; la possibilità che il verificarsi di un evento avverso possa comportare conseguenze economiche negative; l'eventualità che un accadimento possa influire negativamente sui piani stabiliti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati; l'accadimento di un fatto negativo od il mancato verificarsi di un fatto positivo; l'esposizione a decrementi patrimoniali o finanziari per l'azienda.»¹⁸².

Il concetto di rischio è altresì strettamente correlato a quelli di pericolo e di danno conseguente o ipotetico, rappresentando perciò una condizione di incertezza definita in termini stocastici. Circoscrivere il rischio, per limitarne gli effetti negativi, comporta la predisposizione di interventi di valutazione e controllo all'interno del complesso processo di *risk management*. Tale processo è rivolto alla gestione dei rischi attraverso un insieme di attività e politiche di governo, volte ad evidenziare gli effetti di eventi considerati negativi, all'interno dell'azienda. Il *risk management* si affida in particolare al complesso di attività tipiche dell'analisi dei rischi o *risk analysis*, nucleo centrale di tutto il processo, che a sua volta si appoggia agli strumenti di valutazione dei rischi o *risk assessment*¹⁸³. «La valutazione dei rischi conduce alla

¹⁸¹ L'ampia letteratura a riguardo, pur con approcci o precisazioni leggermente differenti è concorde nel fornire una definizione di rischio in termini probabilistici rispetto al danno provocato da un particolare evento. Al riguardo, *ex multis*, E. Supino, G. Tondi, *Il modello 231 tra risk management e compliance aziendale*, *op.cit.*, M. Giorgino, B. Monda, *Dal Risk Management all'Enterprise Risk Management*, Polifrance, Londra, 2013; U. Saccone, *Governare il rischio*, *op.cit.*; E. Campese, *Gestione di Security Aziendale*, *op.cit.*; A. Accardi, *Multinazionali sicure*, *op.cit.*

¹⁸² G. Lasco, V. Loria, M. Adinolfi, *La sicurezza integrata in azienda*, *op.cit.* pp.3-4

¹⁸³ In letteratura si trovano alcune ambiguità e spesso viene accomunato il concetto di gestione dei rischi a quello di analisi dei rischi. In questa sede si è preferito distinguere i due concetti, affidandosi alla tesi sposata da Aven

determinazione degli eventi di rischio considerati potenzialmente forieri di conseguenze negative. Da tali quantificazioni dipende il buon esito dell'attività di analisi del rischio»¹⁸⁴. Dunque la valutazione dei rischi avviene tipicamente in tre momenti distinti: l'*identificazione* degli eventi che potrebbero ingenerare conseguenze negative, la *quantificazione* delle probabilità di accadimento dell'evento e la *classificazione* di rischi associati a tale evento.

L'intero processo di *risk management* poggia su tre principali aree di intervento che coinvolgono l'*identificazione* del rischio, la *valutazione* dei rischi e la *gestione* del rischio stesso¹⁸⁵.

Il processo di *risk management* consente di determinare le contromisure necessarie da adottare, al verificarsi di un evento critico, all'interno di un'area definita; esso trova la sua genesi nella definizione degli obiettivi, del contesto e dei processi da analizzare¹⁸⁶. Definiti gli obiettivi, attraverso la mappatura dei rischi verranno identificati gli eventi che possono rappresentare una minaccia o possono generare un danno. La mappatura può avvenire oltre che con una puntuale analisi dei flussi produttivi, dei processi e delle risorse, anche su base esperienziale e storica: esaminando cioè i casi pregressi e quelli presenti in letteratura, opportunamente selezionati in funzione del contesto da valutare. Tipicamente la mappatura dei rischi individuerà il complesso dei beni soggetti a criticità, ai quali verrà attribuito un valore economico al fine di definirne la loro vulnerabilità intrinseca. In tal modo si otterrà un

(2008), nella quale si evidenzia che per gestione dei rischi si intende un complesso di attività o un processo costituito dall'analisi e dalla valutazione, oltre che dalla successiva gestione del rischio stesso. T. Aven, *Risk Analysis*, John Wiley & Sons, Chichester, 2008, analoga distinzione compare anche in E. Supino, G. Tondi, *Il modello 231 tra risk management e compliance aziendale*, op.cit., p.23 e ss.

¹⁸⁴ G. Lasco, V. Loria, M. Adinolfi, *La sicurezza integrata in azienda*, op.cit. p.30

¹⁸⁵ Il termine gestione, in questo caso, viene utilizzato con la connotazione di "trattamento" del rischio. Sarebbe infatti più opportuno in questo contesto tradurre l'espressione anglosassone *risk management* con la locuzione italiana «governo del rischio», poiché nell'utilizzare la più comune terminologia di «gestione del rischio» si potrebbe forviare l'intero contesto. Il *risk management* (in tal senso anche governo del rischio) infatti rappresenta una disciplina che si articola in tre macro aree: individuazione, valutazione e gestione dei rischi, intesa, quest'ultima, come quell'insieme delle azioni, politiche e procedure indirizzate al contenimento o trattamento del rischio stesso.

¹⁸⁶ Si ricorda come, nell'ottica di una organizzazione aziendale, il termine processo, o *business process*, rappresenta quell'insieme di attività interdipendenti ed interconnesse svolte, all'interno del perimetro organizzativo che generano valore aggiunto, trasformando risorse in un prodotto finale, destinato ad un soggetto interno od esterno all'azienda. Le finalità di un processo sono quelle di raggiungere un particolare obiettivo definito in sede di pianificazione. Sia le risorse sia i prodotti, possono essere beni materiali o immateriali (dati, informazioni) ovvero una combinazione di questi.

quadro complessivo delle minacce, che dovrà essere continuamente aggiornato, tale da consentire l'identificazione ed il monitoraggio in tempo reale dei rischi ad esse associati.

Per effettuare una corretta mappatura dei rischi si dovrà tenere in considerazione oltre alla situazione interna al perimetro, anche eventuali eventi esterni che possono condizionare o avere ripercussioni negative sull'impresa nel suo complesso. In tal senso sarà necessario acquisire dati ed informazioni in merito all'ambiente circostante: le condizioni socio-economiche e politiche del territorio o del paese, le criticità ambientali, l'esposizione al rischio di criminalità. Fattori questi che potrebbero intervenire in maniera negativa sulla produttività aziendale, sino a precluderne la sua esistenza sul mercato. In tal senso dunque una corretta analisi e valutazione dei rischi associati, potrebbe concorrere, oltre che al raggiungimento delle finalità di *business* dell'impresa, anche ad assicurare la conformità (*compliance*) della medesima realtà produttiva alle leggi nazionali ed internazionali sulla responsabilità d'impresa, ai codici etici e di condotta, finanche agli usi e consuetudini locali, etc.

L'identificazione e la valutazione dei rischi associati dovrà definire, in termini probabilistici, l'eventualità di accadimento di quell'evento e l'intensità (o impatto) del danno prodotto all'avverarsi dello stesso. Il rischio dunque può essere sintetizzato secondo la formulazione $R=f(P,D)$, dove P rappresenta la probabilità di accadimento e D il danno a questo associato¹⁸⁷.

Su tali basi sarà possibile definire un livello di rischiosità per ogni processo analizzato, utilizzando una matrice di rischio, ed associando alla probabilità ed all'impatto un valore su una scala a connotazione semantica a tre livelli : *Alto, Medio, Basso* (*fig. 1*).

La definizione del valore di rischio di ogni singolo processo, sarà effettuata attribuendo un valore numerale alla scala nominale, per cui verrà associato valore 1 al livello di rischio basso, valore 2, per il rischio medio e valore 3 per quelli alti.

¹⁸⁷ *inter alia*, E. Supino, G. Tondi, *Il modello 231 tra risk management e compliance aziendale*, op.cit., M. Giorgino, B. Monda, *Dal Risk Management all'Enterprise Risk Management*, Polifrance, Londra, 2013; U. Saccone, *Governare il rischio*, op.cit.; E. Campese, *Gestione di Security Aziendale*, op.cit.; A. Accardi, *Multinazionali sicure*, op.cit

Figura 1, Matrice di valutazione per rischio di processo

Valutazione Rischio di Processo		Impatto		
		<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Probabilità	<i>Alto</i>	<i>Rischio Medio</i>	<i>Rischio Alto</i>	<i>Rischio Alto</i>
	<i>Medio</i>	<i>Rischio Basso</i>	<i>Rischio Medio</i>	<i>Rischio Alto</i>
	<i>Basso</i>	<i>Rischio Basso</i>	<i>Rischio Basso</i>	<i>Rischio Medio</i>

La probabilità di accadimento sarà valutata principalmente sulla base di alcune considerazioni, per le quali si assume che il grado di rischiosità associato ad un processo sia strettamente correlato al tipo di attività (ad attività meno rischiose si associa un valore di rischio di processo basso), al livello di automazione (più un processo è automatizzato minore è il livello di rischiosità ad esso associato), al grado di centralizzazione (più i processi sono decentrati o delocalizzati, maggiori sono i rischi ad essi associati poiché sono soggetti a minori controlli), al livello di soggettività (più il processo è sottoposto a valutazioni soggettive maggiore sarà il livello di rischiosità ad esso associato), etc.¹⁸⁸

A seguito della individuazione e definizione dei rischi relativi a processi aziendali, sarà necessario predisporre contromisure idonee al contenimento ed al trattamento di tali eventi potenzialmente dannosi. In tal senso si dovrà dunque valutare se poter *evitare* il rischio, sviluppando o proponendo misure a totale protezione e prevenzione dell'evento dannoso. *Trasferire il rischio*, ovvero partecipare con altri ad una parte del rischio, mediante ad esempio la sottoscrizione di polizze assicurative per le perdite inattese. *Ridurre il rischio*, attraverso una serie di azioni che mirino a limitare la probabilità di accadimento o l'intensità del danno; o, in ultimo, decidere di *accettare il rischio*, e dunque mantenerlo senza definire specifiche azioni per evitarlo o ridurlo, tenendo comunque presente la possibilità di un suo accadimento.

¹⁸⁸ Per una disamina sull'analisi e valutazione dei rischi in azienda si rimanda, *inter alia*, ad: A. Accardi, *Multinazionali sicure, op.cit.*, pp. 72-75.

Nel contesto odierno le organizzazioni, essendo soggette ad un elevato numero di rischi non per forza direttamente definibili, devono necessariamente affinare elevate capacità di resilienza al rischio, per poter adeguarsi alle situazioni ed adattarsi di volta in volta in ragione delle risorse che possono essere utilizzate.

CAPITOLO 7

LA SICUREZZA AZIENDALE NELL'ORDINAMENTO NAZIONALE

L'esigenza di fornire una garanzia di sicurezza nell'ambito delle attività lavorative si riscontra, a livello normativo, già nelle disposizioni della carta costituzionale del 1948 ma, ancor prima, è il codice civile che all'articolo 2087¹⁸⁹ impone la necessità per l'imprenditore di adottare le misure più idonee e necessarie alla tutela *dell'integrità fisica e della personalità morale dei prestatori di lavoro*. Il dispositivo dell'articolo 2087 c.c., che in assenza di uno specifico precetto può essere considerato come norma in bianco, *«precede ed al contempo supera tutte le normative di riferimento, per quanto concerne la sicurezza sui posti di lavoro ed ha come compito quello di anticipare e colmare positivamente ogni situazione di rischio»*¹⁹⁰.

La lungimiranza del legislatore che nel 1942 ha approvato il codice civile, emerge con la consapevolezza che la pericolosità nei luoghi di lavoro è direttamente collegata all'evoluzione dei processi produttivi, delle tecnologie e del progresso scientifico, analogamente, la tutela della sicurezza del prestatore di lavoro dovrà essere rapportata proprio a tali evoluzioni. Viene imposto così all'imprenditore di porre una particolare diligenza nell'adottare oltre alle misure di sicurezza *tipiche*, prescritte dall'ordinamento speciale, anche quelle *atipiche*, dettate dall'esperienza, dalla tecnica e dalle conoscenze scientifiche del momento. Il diritto alla sicurezza ed il dovere a garantirla acquisiscono dunque dimensione di precetto in divenire e mutevole, in relazione all'evoluzione del progresso tecnologico tanto che, l'imprenditore, non può sottrarsi dall'adottare ogni tutela necessaria rispetto alle conoscenze tecnico-scientifiche di quel particolare momento.

¹⁸⁹ Art. 2087 cc, *«L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.»*

¹⁹⁰ U. Saccone, *Governare il rischio*, op.cit., p.131

«L'articolo 2087 c.c. è cristallino e preciso nell'intimare all'imprenditore un impegno in materia di sicurezza sul lavoro, spinto sino agli ultimi confini tracciati dalla particolarità del lavoro, esperienza e tecnica»¹⁹¹.

La Costituzione italiana, con il combinato disposto dell'articolo 32¹⁹², che stabilisce come la salute sia un diritto fondamentale degno di tutela di rango costituzionale e l'articolo 41¹⁹³, che indica come l'iniziativa economica privata sia libera, purché non si svolga in contrasto con la libertà, la sicurezza e la dignità umana, evidenzia come il mantenimento del benessere psicofisico e sociale sia il fondamento dell'attività lavorativa e dell'imprenditoria pubblica e privata e sia soggetto a diretta tutela dei massimi organi dello Stato.

La produzione legislativa repubblicana in materia di sicurezza ha radici lontane e, per lungo tempo, è stata orientata alla tutela della sola integrità fisica del lavoratore. Già nel 1955 con il D.P.R. 547 furono introdotti strumenti a garanzia della salubrità nei luoghi di lavoro che imponevano l'adozione di misure atte a ridurre al minimo il livello di pericolo¹⁹⁴. Si riscontrano poi negli anni numerosi interventi del legislatore¹⁹⁵ che, con successivi adeguamenti normativi e recependo tal volta direttive europee, creavano di fatto un quadro confuso e poco articolato. Con l'approvazione del D.lgs 626/94¹⁹⁶ si assiste però ad un approccio innovativo per quanto riguarda la tutela della sicurezza del lavoratore, in particolare il decreto prevedeva l'introduzione del *Servizio di Prevenzione e Protezione*¹⁹⁷ e della figura del *Responsabile del Servizio*

¹⁹¹ R. Guariniello, *Se il lavoro uccide*, Einaudi, Torino, 1983, p.103.

¹⁹² Art 32, Cost. «La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti. Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana.»

¹⁹³ Art 41, Cost. «L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.»

¹⁹⁴ D.P.R. 27 aprile 1955, n. 547 *Norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro*

¹⁹⁵ Si riportano sinteticamente i riferimenti alle norme in vigore sino al 1994, di fatto abrogate con la promulgazione del D.lgs 626/94: D.P.R. 27 aprile 1955, n. 547 *Norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro*; D.P.R. 7 gennaio 1956 n. 164, *Norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro nelle costruzioni*; D.P.R. 19 marzo 1956, n. 303, *Norme generali per l'igiene del lavoro*.

¹⁹⁶ D.lgs 626 del 19 settembre 1994, *Disposizioni in materia di sicurezza sul lavoro*.

¹⁹⁷ D.Lgs 626/94, Art.2, co.1, let. c: «*Servizio di prevenzione e protezione dai rischi: insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali nell'azienda, ovvero unità produttiva*».

*Prevenzione e Protezione*¹⁹⁸, che alle dirette dipendenze del datore di lavoro, aveva il compito di individuare i fattori di rischio, elaborare misure preventive e procedure di sicurezza, nonché predisporre programmi formativi ed informativi per i lavoratori¹⁹⁹. Viene poi istituito anche il *Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)*²⁰⁰, figura individuata come tramite tra lavoratori ed il datore di lavoro.

Rispetto alla previgente normativa (DPR 547/55) con il D.lgs. 626/94 il datore di lavoro diventa responsabile del processo di miglioramento della sicurezza dei luoghi di lavoro, è suo l'obbligo di redazione di un *Documento di Valutazione dei Rischi*²⁰¹

¹⁹⁸ D.Lgs 626/94, Art.2, co.1, let. e: «responsabile del servizio di prevenzione e protezione: persona designata dal datore di lavoro in possesso di attitudini e capacità adeguate»

¹⁹⁹ Art. 9 - *Compiti del servizio di prevenzione e protezione*

1. Il servizio di prevenzione e protezione dai rischi professionali provvede:

- a) all'individuazione dei fattori di rischio, alla valutazione dei rischi e all'individuazione delle misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro, nel rispetto della normativa vigente sulla base della specifica conoscenza dell'organizzazione aziendale;
- b) ad elaborare, per quanto di competenza, le misure preventive e protettive e i sistemi di cui all'art. 4, comma 2, lettera b) e i sistemi di controllo di tali misure;
- c) ad elaborare le procedure di sicurezza per le varie attività aziendali;
- d) a proporre i programmi di informazione e formazione dei lavoratori;
- e) a partecipare alle consultazioni in materia di tutela della salute e di sicurezza di cui all'art. 11;
- f) a fornire ai lavoratori le informazioni di cui all'art. 21.

2. Il datore di lavoro fornisce ai servizi di prevenzione e protezione informazioni in merito a:

- a) la natura dei rischi;
- b) l'organizzazione del lavoro, la programmazione e l'attuazione delle misure preventive e protettive;
- c) la descrizione degli impianti e dei processi produttivi;
- d) i dati del registro degli infortuni e delle malattie professionali;
- e) le prescrizioni degli organi di vigilanza.

3. I componenti del servizio di prevenzione e protezione e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza sono tenuti al segreto in ordine ai processi lavorativi di cui vengono a conoscenza nell'esercizio delle funzioni di cui al presente decreto.

4. Il servizio di prevenzione e protezione è utilizzato dal datore di lavoro.

²⁰⁰ D.Lgs 626/94, Art.2, co.1, let. f: «rappresentante dei lavoratori per la sicurezza: persona, ovvero persone, elette o designate per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e sicurezza durante il lavoro»

²⁰¹ Art. 4 - «*Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto*

1. Il datore di lavoro è tenuto all'osservanza delle misure generali di tutela previste dall'art. 3 e, in relazione alla natura dell'attività dell'azienda ovvero dell'unità produttiva, deve valutare, nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti i gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari.

2. All'esito della valutazione di cui al comma 1, il datore di lavoro elabora un documento contenente:

- a) una relazione sulla valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute durante il lavoro, nella quale sono specificati i criteri adottati per la valutazione stessa;
- b) l'individuazione delle misure di prevenzione e di protezione attuate in conseguenza della valutazione di cui alla lettera a), nonché delle attrezzature di protezione utilizzate;
- c) il programma di attuazione delle misure di cui alla lettera b).

3. Il documento è custodito presso l'azienda ovvero unità produttiva.

[omissis]

che contenga le indicazioni e le prescrizioni necessarie per la tutela della sicurezza dei lavoratori. Nonostante con il D.lgs 626/94 si fosse fatto un notevole passo in avanti, nel 1998 un richiamo formale della Commissione Europea e la conseguente messa in mora dell'Italia nel 2001 per il non adeguamento alle direttive comunitarie, imposero l'elaborazione e la promulgazione di un testo unico articolato, che colmasse alcune lacune evidenziate in sede comunitaria e fornisse maggiori tutele e garanzie in seno alla valutazione di tutti i possibili rischi presenti nei luoghi di lavoro, indicando altresì specifiche responsabilità penali per il non adempimento alle misure previste.

Attualmente nell'ordinamento nazionale sono presenti due norme a carattere generale che rilevano specifiche prescrizioni in termini di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori. Ci si riferisce in tal senso al Decreto legislativo del 9 aprile 2008, n.81²⁰² ed al Decreto legislativo 8 giugno 2001, n.231²⁰³. Norme che, come vedremo nel seguito, impattano fortemente anche sulla funzione *security*, poiché, se sino al 2001 le esigenze di sicurezza e salubrità venivano assolte esclusivamente in termini di *safety* ed *environment*, ora, con specifiche ipotesi di responsabilità, anche di natura penale a carico dell'impresa, si è reso necessario uno specifico adeguamento delle competenze di quella specifica funzione aziendale. La *security* deve essere vista ora, come quell'organismo aziendale che promuove e sviluppa piani di sicurezza integrati a tutela degli *asset* tangibili ed intangibili dell'organizzazione nel suo complesso, andando oltre dunque a quelle competenze di vigilanza perimetrale e portierato. I piani di sicurezza integrata devono essere intesi altresì come la tutela della correttezza dei comportamenti imprenditoriali a prevenzione di possibili violazioni di disposizioni normative, di norme di autoregolamentazione interna, di codici etici di condotta, nella previsione di danni, oltre che di natura economica, anche di tipo *reputazionale*.

6. Il datore di lavoro effettua la valutazione di cui al comma 1 ed elabora il documento di cui al comma 2 in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e con il medico competente, previa consultazione del rappresentante per la sicurezza.

7. La valutazione di cui al comma 1 ed il documento di cui al comma 2 sono rielaborati in occasione di modifiche del processo produttivo significative ai fini della sicurezza e della salute dei lavoratori.»

²⁰² Decreto legislativo 81 del 9 aprile 2008, *Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*

²⁰³ Decreto legislativo 8 giugno 2001, n.231, *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300.*

«Il Decreto Legislativo n.81 sancisce gli obblighi delle imprese nella prevenzione e gestione dei rischi, in particolare prevedendo procedure burocratiche precise, mentre il d.lgs 231 disciplina la responsabilità delle persone giuridiche e fisiche e delle associazioni in caso di reato e quindi anche di violazioni al disposto d.lgs. n.81»²⁰⁴

Per quanto sopra, ai fini della presente trattazione, verranno considerate esclusivamente le previsioni di tutela dei rischi di *security* in seno alle organizzazioni presenti all'interno delle summenzionate normative, rinviando alla specifica letteratura di settore, per quanto rilevato in merito alle innovazioni introdotte dal *Testo Unico sulla Salute e la Sicurezza sul lavoro* in termini di *safety*²⁰⁵.

Il testo coordinato del D.lgs 81/08, pur prevedendo specifici obblighi di tutela da parte del datore di lavoro in merito alla sicurezza del lavoratore sotto l'aspetto più propriamente orientato alla sua componente *safety*, presenta un diretto rimando all'obbligatorietà, per l'imprenditore, di effettuare un'attenta valutazione circa tutti i rischi a cui il lavoratore potrebbe essere esposto nelle more della propria attività lavorativa.

Infatti al comma 1 dell'art.15, si evidenzia come per *misure generali di tutela* il legislatore abbia inteso tra le varie, la *valutazione di tutti i rischi per la salute e sicurezza,[...] la programmazione della prevenzione[...]*, nonché, *l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico*²⁰⁶.

²⁰⁴ U. Saccone, *Governare il rischio*, op. cit., p. 137

²⁰⁵ *Ex Multis*, N. Mazzacuva, M. Vincieri, *La sicurezza del lavoro nel D.Lgs. n. 81/2008 e successive modifiche e integrazioni*, Dupress, 2010; R. Guariniello, *Il Testo Unico sicurezza sul lavoro commentato con la giurisprudenza*, IPSOA, 2015; A. Di Amato, *Codice di diritto penale delle imprese e delle società: annotato con la giurisprudenza*, Giuffrè Editore, 2011.

²⁰⁶ **CAPO III - GESTIONE DELLA PREVENZIONE NEI LUOGHI DI LAVORO**
SEZIONE I - MISURE DI TUTELA E OBBLIGHI

Articolo 15 - Misure generali di tutela

1. Le misure generali di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro sono:

a) la valutazione di tutti i rischi per la salute e sicurezza;

b) la programmazione della prevenzione, mirata ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro;

c) l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico;

d) il rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella

Il rischio, nella norma in esame, viene definito genericamente in termini probabilistici al Titolo I, Capo I, art. 2 lett. s, come *la probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore o agente oppure alla loro combinazione*, alla lettera r) del predetto articolo, compare altresì la definizione di pericolo, intesa come quella *proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni*. Il concetto di rischio, nel testo del D.lgs 81/08, assume dunque una connotazione semantica più prossima a quella di minaccia, intesa descrittivamente come quella *proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni*²⁰⁷. Considerando dunque il combinato disposto del già citato articolo 15 e dell'articolo 2 del Testo Unico, si evidenzia come, nell'obbligatorietà di valutare «*tutti i rischi*» da parte dell'imprenditore, rientrino non solo quelli intrinseci di area *safety* ma anche, più genericamente, tutti quei rischi che possono minare la sicurezza del lavoratore, ancorché di natura dolosa o colposa, includendo in tal senso anche i rischi cosiddetti di *security*.

L'art 30 sancisce poi che, tra le misure previste a garanzia della sicurezza, vi sia l'obbligo di adottare ed attuare un modello organizzativo idoneo ad esimere le aziende

scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo;

- e) la riduzione dei rischi alla fonte;*
- f) la sostituzione di ciò che è pericoloso con ciò che non lo è, o è meno pericoloso;*
- g) la limitazione al minimo del numero dei lavoratori che sono, o che possono essere, esposti al rischio;*
- h) l'utilizzo limitato degli agenti chimici, fisici e biologici sui luoghi di lavoro;*
- i) la priorità delle misure di protezione collettiva rispetto alle misure di protezione individuale;*
- l) il controllo sanitario dei lavoratori;*
- m) l'allontanamento del lavoratore dall'esposizione al rischio per motivi sanitari inerenti la sua persona e l'adibizione, ove possibile, ad altra mansione;*
- n) L'informazione e formazione adeguate per i lavoratori;*
- o) l'informazione e formazione adeguate per dirigenti e i preposti;*
- p) l'informazione e formazione adeguate per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;*
- q) le istruzioni adeguate ai lavoratori;*
- r) la partecipazione e consultazione dei lavoratori;*
- s) la partecipazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;*
- t) la programmazione delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza, anche attraverso l'adozione di codici di condotta e di buone prassi;*
- u) le misure di emergenza da attuare in caso di primo soccorso, di lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori e di pericolo grave e immediato;*
- v) l'uso di segnali di avvertimento e di sicurezza;*
- z) la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alla indicazione dei fabbricanti.*

²⁰⁷ U. Saccone, *Governare il rischio*, op.cit., p. 138

dalle responsabilità ai sensi dell'art.25 *septies* del D.lgs 231/01, il quale, come si vedrà nel seguito, individua anche una specifica responsabilità dell'ente per i delitti di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime, commessi in violazione delle norme a tutela dei luoghi di lavoro. Il comma 3 del medesimo articolo prevede quindi che l'azienda, in funzione delle dimensioni organizzative, debba prevedere specifiche articolazioni in funzioni, *che assicurino le competenze tecniche ed i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello*²⁰⁸.

²⁰⁸ Art. 30, co.3, D.lsg 81/08

7.1 Il D.Lvo 231/01 ed i modelli organizzativi di gestione

Il Decreto legislativo 8 giugno 2001, n.231 disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società, degli enti o associazioni, anche prive di personalità giuridica, in relazione a comportamenti illeciti commessi da soggetti a loro collegati, che agiscono in violazione di specifiche norme penali al fine di favorire o avvantaggiare l'ente stesso. La responsabilità prevista per gli enti è formalmente di tipo amministrativo²⁰⁹ ma la si può sostanzialmente considerare di natura penale, poiché si configura allorquando si assiste alla commissione di un reato da parte di soggetti legati all'ente ed altresì la si accerta - così come espressamente indicata agli articoli 34, 35 e 36 del decreto - all'interno del medesimo procedimento penale. La competenza in ordine alle decisioni di responsabilità amministrativa degli enti è attribuita infatti allo stesso giudice penale competente per il reato dal quale tali responsabilità derivano.

*«...si tratta di una responsabilità aggiuntiva rispetto a quella che grava sulle singole persone fisiche che pongono in essere il reato considerato come "presupposto" per l'applicazione della disciplina in questione».*²¹⁰

Occorre però, affinché venga stabilita una specifica responsabilità per l'ente, che la fattispecie per cui si procede sia stata commessa da soggetto che si trovi in posizione apicale o da questi sottoposto a direzione o a vigilanza, che il reato violato sia specificatamente inserito nel novero delle fattispecie previste (reato presupposto) e che il soggetto abbia agito, anche se non in via esclusiva, nell'interesse o a vantaggio dell'impresa stessa²¹¹.

²⁰⁹ D.Lgs. 231/01, Art. 1, co.1 «Il presente decreto legislativo disciplina la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato».

²¹⁰ F. Bravo, *Criminalità economica «violenta», compliance models e rating di legalità delle imprese*, op.cit.p.71

²¹¹ Art. 5.

Responsabilità dell'ente

1. L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;

b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a).

2. L'ente non risponde se le persone indicate nel comma 1 hanno agito nell'interesse

In tal senso il testo di legge prevede una duplice responsabilità, una di tipo sostanziale per la persona fisica che ha commesso la violazione e, parallelamente, una di tipo amministrativa, a carico dell'impresa che ha tratto uno specifico vantaggio dagli effetti della condotta della norma violata.

L'introduzione nel nostro ordinamento di una specifica responsabilità da reato degli enti giuridici evidenzia una discrasia al principio previsto anche dall'art. 27 Cost.²¹², il quale stabilisce la natura dichiaratamente individuale della responsabilità penale e che, prima dell'introduzione del D.lgs.231/01, ha sempre escluso la configurabilità di responsabilità in capo a soggetti differenti dalle persone fisiche. Tuttavia il testo specifica come la norma disciplini la responsabilità degli enti per *illeciti amministrativi dipendenti da reato*. Pertanto la qualificazione giuridica scelta dal legislatore non è quella tipica della sanzione penale bensì è la comminazione di misure di carattere patrimoniale ed interdittivo, ancorché di natura cautelare, estremamente incisive e tali da poter gravare in maniera determinate sul patrimonio e sull'operatività dell'impresa²¹³.

La previsione di responsabilità viene definita agli articoli 5, 6 e 7, dove si indica la necessità della sussistenza di una violazione di una delle fattispecie previste ed inserite nel novero degli articoli 24 e 25 *duodices*²¹⁴; di un soggetto attivo vincolato all'ente da un rapporto funzionale; ed infine che la commissione del fatto sia nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso, con una espressa esclusione prevista

²¹² Art. 27, co.1 Cost. «*La responsabilità penale è personale*».

²¹³ In questa sede non verranno trattati nello specifico i meccanismi sanzionatori previsti dal D.lgs 231/01 poiché per la loro complessità applicativa sarebbe indispensabile soffermarsi in maniera eccessiva, rischiando di perdere di vista il tema generale di questa dissertazione. A tal scopo è sufficiente ricordare come il Decreto 231 preveda la comminazione di:

- a) *Sanzioni pecuniarie*, applicate per quote societarie (valore dipendente dalla tipologia, dimensione dell'ente, nonché dalla gravità del fatto);
- b) *Sanzioni interdittive*, che consistono nell'interdizione dell'esercizio dell'attività, nella sospensiva o revoca di autorizzazioni e licenze funzionali alla commissione del fatto; nel divieto di contrattare con la PA, nell'esclusione da finanziamenti, agevolazioni fiscali, contributi o concessioni; nel divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- c) *Confisca* del prezzo o del profitto del reato;
- d) *Pubblicazione della sentenza di condanna*.

Per un esame più articolato delle procedure sanzionatorie si rimanda *ex multis* a F.Bravo, *Criminalità economica e controllo sociale*, op.cit., pp 167-184.

²¹⁴ Ci si riferisce in questo caso ai cosiddetti «*reati presupposti*» .

all'art.1 co.2, nel caso in cui i soggetti abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

E' bene osservare come la responsabilità prescinda dall'individuazione della persona fisica che ha commesso il reato. L'illecito amministrativo verrà valutato anche in assenza di una identificazione del soggetto attivo poiché la responsabilità dell'ente è svincolata da quella del reo. Si tratta infatti di una autonoma responsabilità, così come previsto all'art. 8 che indica come «*la responsabilità dell'ente sussiste anche quando: a) l'autore del reato non è stato identificato o non è imputabile; b) il reato si estingue per una causa diversa dall'amnistia*».

Il Legislatore ha poi effettuato una tassativa elencazione, in continuo aggiornamento, delle fattispecie che possono prevedere la responsabilità oggettiva per l'ente, individuando a tal fine responsabilità specifiche per i reati contro la pubblica amministrazione, quelli associativi e di criminalità organizzata, i reati informatici, di terrorismo, di falso, quelli societari, di ricettazione, riciclaggio e reimpiego illecito di valuta, i reati di tipo economico, etc. Sono poi stati introdotti con l'art. 25 *septies*, i cosiddetti reati colposi d'evento, specificatamente individuati nell'omicidio colposo e lesioni personali, con violazione delle norme in materia di sicurezza e salute sul lavoro, ed altresì le ipotesi legate ai reati ambientali.

Come accennato, la natura sanzionatoria ha carattere misto, prevedendo conseguenze ed oneri differenti sul piano probatorio a seconda che ricorrano le ipotesi di cui all'art. 5 *let. a)* ovvero *let. b)*²¹⁵. Nel primo caso si tratta di tutti quei soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa, dotata però di autonomia finanziaria e funzionale, ovvero persone che esercitano funzioni di controllo o gestione dell'ente stesso. Nel secondo, invece, di soggetti subalterni, soggetti cioè sottoposti alla direzione o vigilanza dell'ente e privi di una loro autonomia funzionale.

²¹⁵ Art. 5. Responsabilità dell'ente:

1. L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;

b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a).

2. L'ente non risponde se le persone indicate nel comma 1 hanno agito nell'interesse

Il decreto prevede che, qualora il reato presupposto sia stato commesso da figure apicali (ex art.5 co.1,let a), l'ente venga ritenuto estraneo a qualsiasi forma di responsabilità se *l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi*²¹⁶; se altresì è stato costituito in seno all'ente un organismo di vigilanza dotato di autonomia, con poteri ispettivi e di controllo, al fine di verificare il corretto funzionamento e l'osservanza del modello organizzativo; e se il fatto reato è stato commesso eludendo fraudolentemente i modelli organizzativi ed i sistemi di controllo e non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo precostituito *ad hoc*.

Nel caso in cui la responsabilità penale sia riferibile ad un soggetto *sottoposto* (ex art.5 co.1,let b), l'ente risponderà amministrativamente se la violazione è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza, con una specifica previsione di esclusione qualora, prima della commissione del reato, l'ente abbia adottato efficacemente modelli di gestione ed organizzazione e controlli idonei a prevenire l'illecito²¹⁷.

Dunque «*Il fondamento della responsabilità di cui al D.Lgs. 231/01 è ravvisabile in una sorta di colpa organizzativa o colpa di organizzazione*»²¹⁸, poiché si configura qualora non siano stati posti in essere efficaci modelli organizzativi, con lo scopo di minimizzare il rischio della commissione dei reati specificatamente indicati.

²¹⁶ D.lgs. 231/01 art. 6 co.1, let. a)

²¹⁷ Art. 7. Soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente

1. Nel caso previsto dall'articolo 5, comma 1, lettera b), l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

2. In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

3. Il modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio.

4. L'efficace attuazione del modello richiede:

a) una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;

b) un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

²¹⁸ F. Bravo, *Criminalità economica e controllo sociale*, op.cit. p.170

La responsabilità dell'ente, quindi, viene meno qualora sussistano e vengano correttamente applicati sistemi di gestione e modelli organizzativi volti alla prevenzione dei rischi di criminalità. In tal senso l'impresa è sostanzialmente invitata ad una stretta collaborazione e vigilanza con l'autorità statale e con le agenzie di controllo formale, sostituendosi a loro nella prevenzione dei possibili illeciti, commessi però all'interno del perimetro organizzativo.

Questa speciale cooperazione è tuttavia da considerarsi autonoma e volontaristica, poiché non sussiste un preciso vincolo normativo all'introduzione di modelli di controllo; interviene però, in tal senso, un'esimente, ovvero una riduzione di responsabilità qualora, nel configurarsi il fatto reato, l'ente dimostri l'esistenza e l'applicazione di tali modelli²¹⁹. Il Decreto dunque nel prevedere l'adozione di un modello di gestione per le imprese, vuole stimolare quei processi collaborativi incentrati su principi di legalità e di responsabilità sociale d'impresa, stigmatizzando in tal senso il nesso tra imprenditorialità, economia del territorio, società civile, etica e criminalità.

In un'ottica d'impresa si deve altresì considerare come l'adozione di un modello *«possa costituire un'occasione per procedere ad una razionalizzazione e migliore organizzazione delle procedure interne: l'elaborazione del modello infatti, presuppone necessariamente, in prima battuta, una completa identificazione di tutti i processi e funzioni aziendali, nonché delle regole e procedure già applicate in azienda, quindi una mappatura dei rischi[...]alla luce dei reati presupposto»*²²⁰. L'adozione di un modello di organizzazione e gestione, così come previsto dalla norma in esame, prevede continue verifiche, adeguamenti e tempestive modifiche, tali da divenire strumento indispensabile al monitoraggio di tutti quei processi sensibili sul piano della sicurezza, presenti all'interno del perimetro organizzativo. I modelli, ispirandosi ai principi di etica e responsabilità sociale d'impresa, oltre ad intervenire

²¹⁹ Si rammenta però come l'art.30 D.lgs. 81/08 preveda espressamente l'introduzione di un modello organizzativo, ex D.lgs 231/01, al fine di valutare e prevenire i (soli) rischi legati alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

²²⁰ C.Tebano, *L'ente quale centro di imputazione di responsabilità nel processo penale ai sensi del d.lgs. 231/01*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol IX, n.3, settembre-dicembre 2015, doi:10.14664/rcvs/354, p.25;

sul piano della *security* e della legalità d'impresa, impatteranno in maniera positiva anche in termini reputazionali e d'immagine che l'azienda proietta verso l'esterno.

PARTE TERZA, LA RICERCA EMPIRICA

*Certe volte non sono sicuro che si abbia il diritto
di dire quando uno è pazzo e quando non lo è.
Certe volte credo che non ci sia nessuno di noi
del tutto pazzo e nessuno del tutto sano di mente
finché la maggioranza non ha deciso in un modo o nell'altro.
Non è tanto quello che uno fa, ma è il modo in cui la
maggioranza lo giudica quando lo fa.
William Faulkner, Mentre morivo.*

CAPITOLO 8

IL DISEGNO DELLA RICERCA

8.1 Oggetto ed ipotesi di ricerca

La ricerca empirica condotta è focalizzata attorno al concetto polisemico di sicurezza, intesa nella sua accezione più ampia, che racchiude i due aspetti di *sicurezza reale* – direttamente correlata al rischio (reale, ipotetico o stimato) – e *sicurezza percepita*– strettamente vincolata all'individuo ed al suo spazio di vita.

Richiamando nuovamente quanto sottolineato da Castel, ovvero che «*il sentimento di insicurezza non è del tutto proporzionale ai pericoli reali che minacciano una popolazione. Esso è piuttosto l'effetto di un dislivello tra un'aspettativa socialmente costruita di protezioni e le capacità effettive, da parte di una determinata società, di farle funzionare*»²²¹, l'ipotesi di partenza è che rischio, percezione del rischio ed aspettative di protezione risultino fortemente vincolate tra loro in un rapporto di *feedback* negativo, per cui all'aumentare della percezione del rischio aumenterebbe anche il livello di insicurezza percepita, tale da tradursi in un atteggiamento negativo rispetto all'ambiente, con una verosimile ricaduta sul piano

²²¹ R. Castel, *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Einaudi, Torino, 2004, p.5.

della (*in*)sicurezza reale. Si tratterebbe, detto in altri termini, di una profezia che si *autoadempie*, dove predizione ed evento sono in un rapporto circolare, secondo il quale la predizione genera l'evento e l'evento verifica la predizione.

L'insicurezza allora «*verrebbe così creata proprio dalla ricerca delle protezioni, per la buona ragione che il sentimento di insicurezza non è un dato immediato della coscienza*»²²².

L'ipotesi di lavoro qui proposta è dunque che, nell'ottica d'impresa, un eventuale dislivello tra aspettative e capacità di protezioni, potrebbe produrre un atteggiamento negativo rispetto all'ambiente, che si tradurrebbe in una disaffezione generale da parte dei lavoratori (attori sociali) comportando, sul piano reale, scarsa attenzione ai processi produttivi, alla qualità del prodotto finito, ma anche alle condizioni dell'ambiente stesso, con ricadute negative sul piano personale e su quello organizzativo, sino ad originare tensioni sociali ed instabilità.

In questo contesto si è voluto esplorare ed analizzare se, all'interno delle organizzazioni, siano esse economiche, d'impresa o svincolate da una qualsiasi finalità lucrativa, esista un vincolo funzionale che produca un *feedback* positivo tra la sicurezza reale, o quantomeno percepita dagli attori operanti nel perimetro organizzativo, ed il senso di appartenenza all'organizzazione.

Sul piano empirico, dunque, si è tentato di tradurre il concetto di sicurezza a *livello di organizzazione* sia come l'applicazione e lo sviluppo di modelli organizzativi, sia come la disponibilità e la predisposizione da parte degli attori sociali all'attuazione di politiche orientate alla sicurezza; mentre il senso di appartenenza è stato inteso, sempre a livello empirico, come la presenza di una forte componente identitaria e di dinamiche relazionali positive e propositive all'interno dei confini organizzativi²²³.

Sulla base delle precedenti considerazioni, il progetto ha inteso evidenziare l'importanza del concetto di sicurezza applicandolo al mondo imprenditoriale:

²²² *Ibidem*

²²³ Nei paragrafi che seguono verranno esplicitate in maniera più puntuale le astrazioni concettuali in ambiti ed assi tematici, utilizzati per la costruzione del questionario.

partendo cioè dal costrutto per il quale la sicurezza integrata nell'azienda costituisce sicuramente un vantaggio competitivo per l'impresa, ma fornisce anche un miglioramento della qualità della vita degli attori sociali all'interno dell'organizzazione stessa²²⁴, in quanto «*la persona sicura è in ultima analisi quella che, conoscendo il contesto nel quale si muove, agisce senza affanno*»²²⁵. La sicurezza dunque non è più vista come elemento su cui impostare politiche di tipo meramente situazionale, ma come concetto più ampio che è integralmente vincolato all'analisi delle dinamiche sociali all'interno del “*micro-cosmo*” impresa.

Passare dal disegno della ricerca alla sua realizzazione ha comportato notevoli difficoltà, sulle quali è opportuno soffermarsi in quanto hanno determinato sostanziali modifiche nell'approccio metodologico ipotizzato inizialmente.

Originariamente si era proposto un progetto che evidenziasse all'interno di ben specifiche aziende selezionate il rapporto esistente tra clima organizzativo, appartenenza e sicurezza. Si era ipotizzato un approccio misto che avrebbe coinvolto i vertici aziendali e l'intera “popolazione” dei dipendenti. In una prima fase si sarebbe esaminata la storia di vita dell'organizzazione in relazione alla sicurezza, analizzando eventi vittimizzanti o criminogeni; quindi interagendo con i vertici aziendali, attraverso interviste in profondità e *focus group*, si sarebbero acquisite informazioni circa la cultura aziendale negli specifici aspetti legati alla sicurezza. Le figure coinvolte in questa fase sarebbero state individuate all'interno del gruppo manageriale, soggetti impiegati nella gestione delle risorse umane e della sicurezza nelle sue accezioni più ampie, nonché nell'organizzazione dei processi produttivi. Con un approccio qualitativo, si sarebbero analizzati i modelli organizzativi e le politiche di gestione della sicurezza vigenti nelle singole unità di analisi, al fine di ottenere un quadro “normativo” del rapporto tra la gestione delle risorse umane e la sicurezza.

La seconda fase prevedeva la realizzazione e successiva somministrazione, all'intera popolazione dei dipendenti, di un questionario allo scopo di analizzare in profondità il clima organizzativo con una particolare attenzione alla componente

²²⁴ A riguardo si rimanda a Crescentini A., Sada A., Gioiosi L., (a cura di), *Elogio della sicurezza. Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*, V&P, Milano, 2007.

²²⁵ *Ivi*, p.13.

dell'appartenenza, affiancando specifiche domande volte a prendere cognizione circa la percezione di sicurezza del dipendente, all'interno dei confini organizzativi. Con l'analisi proposta si sarebbero esaminati anche eventuali vissuti vittimizzanti dei lavoratori in relazione all'apporto fornito dall'azienda al dipendente stesso, al fine di ridurre i processi di vittimizzazione. Si sarebbe dunque effettuata una puntuale analisi di clima ed una valutazione di efficacia ed efficienza dei modelli organizzativi in uso correlandoli poi, sul piano delle dinamiche organizzative e delle relazioni umane, con un'ottica orientata al fattore sicurezza.

Per questo motivo al fine di esporre il progetto e di verificare la disponibilità delle aziende, è stata effettuata una iniziale attività di tipo esplorativo, volta a prendere contatti con le imprese ritenute più valide dal punto di vista empirico. A tal proposito si sono selezionate le aziende in funzione del loro settore merceologico di riferimento, per ottenere un insieme empirico quanto più eterogeneo rispetto tale dimensione. Secondariamente la scelta è stata quella di contattare imprese di medio o grandi dimensioni, con lo scopo di ottenere una elevata numerosità di dipendenti interessati alla successiva indagine quantitativa. Sono stati all'uopo effettuati numerosissimi incontri con alti dirigenti, responsabili di funzione ed amministratori delegati di altrettante imprese presenti sia sul territorio regionale sia nelle regioni limitrofe. La quasi totalità dei colloqui si concludeva con un netto apprezzamento del progetto e delle modalità di esecuzione ma con un educato, anche se esplicito, rifiuto di collaborazione.

Dopo una serie di rifiuti, al fine di riuscire ad ottenere un riscontro al progetto proposto, nel tempo, è stata effettuata una ulteriore selezione sulle imprese e, oltre all'iniziale dimensione merceologica ed organizzativa, elemento, quest'ultimo, necessario per ottenere una elevata numerosità in termini di lavoratori da intervistare, si è tentato di proporre il progetto a quelle aziende "illuminate" che spesso vengono individuate sulla stampa di settore come "casi di eccellenza" o "*best performers*" e che

vantano un forte impegno sul lato della produzione sostenibile e dell'approccio etico alla gestione delle risorse²²⁶.

Tutte le persone incontrate, pur evidenziando interesse all'approccio metodologico proposto, ponevano però riserve in particolar modo sull'utilizzabilità dei dati all'esterno dei confini organizzativi. A nulla sono valse le esplicite indicazioni circa l'anonimato assoluto delle elaborazioni dei dati raccolti (trattati per altro su base aggregata ed in relazione al quadro normativo vigente in termini di trattamento dei dati personali e sensibili), né tanto meno le rassicurazioni circa la presentazione di documentazione sottoscritta che indicava la natura esclusivamente scientifica del progetto stesso²²⁷.

Si consideri altresì che in più di una occasione le aziende interpellate hanno manifestato grande interesse circa il progetto di ricerca presentato, al punto che in almeno due casi, in tempi successivi, sono state svolte indagini di clima inserendo tematiche concernenti la percezione di sicurezza da parte dei lavoratori, così come proposte in questa sede.

Come verrà meglio esplicitato nelle pagine seguenti, l'assenza di collaborazione, mostrata dalle aziende, ha determinato la necessità di modificare l'impianto di ricerca iniziale. Infatti, al fine di testare il modello di indagine proposto, è stato necessario modificare l'unità di analisi di riferimento individuandola, ora, come un insieme di riferimento empirico di lavoratori svincolato dalla dimensione organizzativa, ai quali è stato distribuito e somministrato un questionario *on-line*.

²²⁶ Le aziende interpellate sono state individuate attraverso specifiche ricerche su stampa di settore ma anche attraverso pubblicazioni specialistiche che riportassero i casi di aziende definite di eccellenza in termini di politiche orientate alle relazioni umane, alla produzione sostenibile, o ad un orientamento all'innovazione sia in termini di produzione sia in termini di introduzione di nuovi approcci alla gestione d'impresa, *ex multis* A. Canonici, *L'azienda sostenibile. Le strategie di 10 aziende industriali per raggiungere sicurezza sul lavoro, salute e cura dell'ambiente*, Franco Angeli, Milano, 2010.

²²⁷ Si rimanda alla parte conclusiva di questo elaborato dove si sono effettuate alcune considerazioni ed una sintesi di quanto emerso dai numerosi colloqui effettuati con le aziende selezionate.

8.2 Il metodo usato

L'indagine empirica si è sviluppata su più fronti, con l'intento di fotografare ed esplorare le dinamiche relazionali e lavorative correlate al concetto di sicurezza.

«...premessa necessaria ad ogni discorso riguardante la sicurezza è la presa di coscienza dell'importanza del “problema sicurezza”, che può essere definita come una condizione psicologica che rende l'individuo consapevole dell'esistenza di un programma di sicurezza»²²⁸.

Attraverso la valutazione “mediata” dall'intervistato ci si è interrogati sul reale valore attribuito alla sicurezza da parte delle imprese, ma anche su quanto la sicurezza sia introiettata nel patrimonio culturale del singolo lavoratore.

Si è tentato di rilevare se e quanto il concetto *sicurezza* fosse presente nel bagaglio culturale delle singole aziende, come del resto quello dell'*attenzione consapevole*²²⁹ alle tematiche legate alla sicurezza poiché si è convinti, che solo una profonda ed autonoma conoscenza delle basilari norme a tutela della sicurezza personale e delle risorse aziendali, possa portare alla loro corretta applicazione, con conseguente aumento in termini di efficacia ed efficienza delle procedure stesse.

La ricerca empirica è stata impostata partendo dal presupposto che la sicurezza dovrebbe essere valutata da più angolazioni: dagli aspetti organizzativi, sino a quelli più propriamente legati alla produttività, infatti come è già stato affermato, non si può non considerare come *«il problema sicurezza [sia] in definitiva un problema di origine umana, che non è riconducibile a schemi, che si collega ad una preparazione culturale di base[...]»²³⁰.*

A tal fine è stato utilizzato un approccio metodologico misto, impiegando inizialmente gli strumenti tipici della ricerca qualitativa, con l'intento di addivenire ad

²²⁸ A. Balloni, *Il criminologo dell'organizzazione della sicurezza: problemi di formazione ed esigenze di professionalità*, in A. Balloni (a cura di), *Criminologia e sicurezza*, Franco Angeli, Milano 1998, p.16.

²²⁹ *ivi* p.17 e ss

²³⁰ Balloni A., *Il criminologo dell'organizzazione della sicurezza: problemi di formazione ed esigenze di professionalità*, *op. cit.* p.19.

una cornice di riferimento empirica, per poi spostarsi, sul piano quantitativo, attraverso la somministrazione di un questionario anonimo all'unità di analisi selezionata²³¹.

8.3 La selezione degli intervistati

Dall'esame della letteratura relativa all'analisi e alla valutazione delle politiche di sicurezza e della criminalità nei contesti imprenditoriali, emerge che l'approccio metodologico comune a quasi tutti gli studi effettuati, siano essi di tipo quantitativo o qualitativo, ha sempre coinvolto testimoni privilegiati con funzioni di vertice, o comunque soggetti che rivestivano ruoli apicali all'interno delle realtà imprenditoriali di riferimento e con specifiche mansioni nel settore della sicurezza o nella gestione delle risorse umane²³². Nella quasi totalità degli studi analizzati si evidenzia soltanto il ricorso esclusivo alla componente manageriale delle imprese, interessando occasionalmente le associazioni imprenditoriali di categoria al solo fine di ottenere un maggior accreditamento ed un riscontro positivo in termini di adesione all'indagine in parola.

Queste ricerche si sono sviluppate attraverso un approccio meramente verticistico, escludendo a priori i dipendenti, ovvero tutti quegli attori sociali a cui

²³¹E' stato utilizzato un approccio metodologico misto di tipo sequenziale, ovvero una metodologia di ricerca che interviene nella raccolta e nell'analisi dei dati con strumenti di tipo qualitativo e di tipo quantitativo. L'approccio misto permette di fornire una migliore comprensione del fatto sociale studiato. Si rimanda, *ex multis*, a J.W. Creswell, V.L. Plano Clark, M.L. Gutmann, W.E. Hanson, *Advanced Mixed Methods Research Design*, in A. Tashakkori, C. Teddlie, *Handbook of mixed methods in Social & Behavioral Research*, London, Sage, 2003, pp. 209-240.

²³² A tal proposito ed a titolo puramente esemplificativo, si vogliono ricordare: la ricerca condotta sotto la direzione del Professor Maggioni su alcune realtà produttive a livello nazionale e riportate in G. Maggioni – G. Gasperoni, *Rischi e sicurezza nel mondo delle imprese: un'indagine in alcune realtà produttive italiane*, in A. Balloni (a cura di), *Criminologia e Sicurezza, op.cit.*; ed anche il ben più ampio ed articolato studio condotto da Transcrime – Joint Research Centre on Transnational Crime, sull'intero territorio nazionale, in G. Mugellini – S. Caneppele, *Le imprese vittime di criminalità in Italia, Transcrime report n. 16*, in internet all'indirizzo <http://www.transcrime.it/publicazioni/transcrime-report-n-16-le-imprese-vittime-di-criminalita-in-italia/> (consultato in ultimo in data 03/09/2014). Da un punto di vista qualitativo si richiama anche A. Canonici, *L'azienda sostenibile. Le strategie di 10 aziende industriali per raggiungere sicurezza sul lavoro, salute e cura dell'ambiente, op.cit.* Non si può in questa sede, ovviamente, non ricordare, anche se con approccio metodologico differente rispetto alle precedenti, i primi studi condotti da Sutherland sulla criminalità delle imprese, Sutherland E.H., *Il crimine dai colletti bianchi. La versione integrale*, Giuffrè, Milano, 1987

vengono impartite regole, procedure e norme che dovranno essere introiettate e seguite pedissequamente²³³.

In questa sede si è preferito avvicinarsi in maniera differente al problema, tentando di effettuare un'indagine sotto una diversa e forse nuova angolatura.

Si è proposto dunque un approccio metodologico misto con una visione di tipo *bottom-up*: orientando in particolare la ricerca quantitativa nei confronti dei lavoratori, ai quali è stato somministrato un questionario, con lo scopo di valutare il loro "livello" di percezione di sicurezza, di appartenenza, di cultura della sicurezza; nonché la frequenza o il numero di eventi classificati come illeciti, dannosi o non conformi alle politiche aziendali, al buon senso o alle norme comportamentali.

Dal punto di vista qualitativo invece, tra gennaio 2013 e marzo 2015, sono stati effettuati numerosi incontri informali con *manager* preposti alla funzione sicurezza ed inseriti all'interno di aziende operanti in differenti settori merceologici, ma anche consulenti o liberi professionisti che hanno maturato anni di esperienza nei vari settori della sicurezza industriale o privata. Alcuni si sono ripetuti a più riprese, sfociando in vere e proprie interviste non strutturate o semi-strutturate, per definire meglio l'ambito della ricerca ed anche per delineare le aree tematiche di riferimento; ottenendo così importanti spunti di riflessione, funzionali alla costruzione dello strumento quantitativo.

Altri incontri invece, i più numerosi, si sono concretizzati con scambi di opinione, consigli ed indicazioni circa il tema trattato. In queste occasioni si è tentato di cogliere in maggior misura l'aspetto esperienziale, il contesto organizzativo e gli aspetti formativi del *security manager* o dell'incaricato alla gestione della sicurezza. Tipicamente le imprese rappresentate dai testimoni privilegiati interpellati in questa fase sono state individuate in aziende italiane di medie o grandi dimensioni, ubicate prevalentemente al Nord o Centro-Nord (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna sono state le regioni maggiormente rappresentate).

²³³ Non ci si riferisce esclusivamente alle norme che regolano i principi di sicurezza nei luoghi di lavoro, ovvero la cd. safety, ma anche a tutti quei vincoli, norme cogenti, procedure, politiche aziendali, etc. funzionali alla tutela dei beni, delle persone e delle risorse informative (cd. *security*).

Gli scopi primari della fase qualitativa della ricerca sono stati quelli di fotografare e contestualizzare la funzione sicurezza all'interno delle singole aziende, cercando di ottenere un quadro quanto più esaustivo delle dinamiche intercorrenti tra i vari attori nell'organizzazione; ma anche i requisiti, i vissuti e le problematiche che quotidianamente vengono affrontati da coloro che sono deputati, a qualsiasi titolo, alla gestione della sicurezza aziendale.

Si è tentato quindi di delineare, dal punto di vista più operativo, alcuni importanti aspetti legati alla sicurezza industriale. Infatti si è voluto approfondire il ruolo del *security manager* nell'organico aziendale, le sue competenze, il margine di autonomia decisionale e discrezionalità, il rapporto con le altre funzioni o divisioni aziendali ed il suo *background* esperienziale e culturale. In ultimo si è analizzato il rapporto esistente tra politiche di sicurezza, gestione del personale e cultura della sicurezza.

Nel corso dei colloqui è stata, volutamente, lasciata all'intervistato ampia libertà nelle argomentazioni, pur mantenendo un certo controllo sulle tematiche trattate attraverso precisi stimoli utili ad approfondire le aree di maggior interesse.

Visti i temi trattati, che richiedono per ovvie ragioni una certa discrezione, raramente è stato possibile utilizzare ausili per registrare le conversazioni²³⁴; in alcuni casi le circostanze hanno permesso però di prendere appunti durante gli incontri; in altri, quanto detto veniva successivamente cristallizzato con la redazione di schede riassuntive al fine di ottenere materiale utile alla ricerca.

Gli incontri e le interviste sono state condotte individualmente, con durata variabile tra i 30 minuti e le due ore, in forma anonima ed informale, tranne un unico caso che verrà riportato in seguito²³⁵.

Il ricercatore ha raggiunto i propri interlocutori all'interno delle aziende, ma anche in occasione di fiere di settore, convegni, *workshop* tematici o eventi formativi. Di frequente gli interlocutori venivano individuati nei responsabili della sicurezza

²³⁴ Sono stati effettuati 33 colloqui informali a testimoni privilegiati, dei quali 3 si sono sviluppate sino a diventare interviste non strutturate. Due di queste sono state registrate su supporto digitale e trascritte interamente.

²³⁵ Al proposito si veda *infra* Cap 9, intervista al Dott. Forlivesi.

delle imprese selezionate nella prima fase dell'indagine; anche se quasi la metà delle interviste sono state effettuate in occasione di eventi formativi quali quelli organizzati nell'autunno 2013 dalla sezione italiana della associazione ACFE²³⁶, ovvero in occasione del *Summer Security Camp 2014* e dell'*Advanced Security Camp 2015*, organizzati da *École Universitaire Internationale*²³⁷, nelle edizioni 2014 e 2015 di *Ip Security Forum*²³⁸, nelle edizioni 2014-15 dell'evento fieristico bolognese denominato "FareRete", organizzato da Unindustria Bologna, etc.

Appare interessante qui sottolineare l'esperienza dei colloqui avvenuti con i responsabili della sicurezza delle aziende selezionate nella prima fase dell'indagine: infatti è accaduto di frequente che, a fronte di una netta chiusura da parte dei vertici aziendali nell'affrontare in maniera puntuale con il ricercatore tematiche e problematiche relative alla sicurezza della singola azienda, di converso si riusciva, anche se in maniera informale e in alcuni casi frettolosa, a costruire un rapporto quasi empatico con i responsabili o gli incaricati della funzione sicurezza della medesima azienda, tanto da poter raccogliere e selezionare utili informazioni propedeutiche alla costruzione del quadro empirico di riferimento²³⁹.

Per quanto concerne la fase quantitativa della ricerca, è opportuno precisare che a causa della peculiarità del tema trattato e dell'unità di analisi di riferimento da coinvolgere, non è stato possibile impostare un preciso disegno *campionatorio* e dunque si è optato per un campionamento misto di tipo a "valanga" e "di convenienza", effettuando una auto-somministrazione *on-line* del questionario (*web survey*)²⁴⁰.

I dati così ottenuti non sono ovviamente generalizzabili all'intero universo studiato e l'insieme empirico di riferimento, per sua natura, non può e non vuole essere connotato come campione inferenziale ed avere pretese di rappresentatività statistica.

²³⁶ *Association of Certified Fraud Examiner*, www.acfe.com

²³⁷ <http://www.ecoleuniversitaireinternationale.org>

²³⁸ <http://www.ipsecurityforum.com>

²³⁹ In quelle circostanze, per ovvie ragioni di discrezione, non potevano essere affrontate le specifiche problematiche aziendali ma, lo scopo principale era quello di comprendere attraverso il testimone privilegiato, le peculiarità della funzione sicurezza ed i vissuti e le esperienze dell'esperto su tale argomento.

²⁴⁰ Il "campionamento di convenienza" è inserito fra le tecniche di campionamento non probabilistico, a riguardo si veda *ex multis* Corbetta P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Seconda edizione, Il Mulino, Bologna, 2014, pag. 353

Le risultanze delle analisi dei dati che saranno presentate nelle pagine seguenti, dovranno essere lette dunque, non come una generalizzazione applicabile al fatto investigato, ma come *test* di verifica metodologica agli studi empirici proposti.

Infatti, per poter valutare questo nuovo modello di indagine, si è reso necessario modificare l'unità di analisi di riferimento. Il compromesso metodologico adottato è stato quello di individuare un insieme di riferimento empirico di lavoratori appartenenti a qualsiasi ordine, grado e mansione, inseriti all'interno di una realtà produttiva, ai quali è stato distribuito e somministrato un questionario *on-line*.

Dal punto di vista quantitativo si è optato per una somministrazione a distanza del questionario, utilizzando il canale internet come vettore per veicolare la *survey* stessa²⁴¹.

Al fine di raggiungere un sufficiente numero di rispondenti si è operato su due differenti direzioni: in primo luogo è stata utilizzata la tecnica del campionamento a valanga e successivamente si è tentato di sfruttare in maniera ottimale le rete *internet* per la diffusione della ricerca e del questionario stesso.

Come è noto il campionamento a valanga è una tecnica di campionamento non probabilistico, utilizzato quando le caratteristiche della ricerca presentano difficoltà nel raggiungere un elevato numero di membri di una popolazione, è il caso ad esempio di studi condotti su persone senza dimora, lavoratori clandestini o membri di gruppi che vivono ai margini della società.

«Nel campionamento a valanga il ricercatore raccoglie dati da pochi membri della popolazione di riferimento che riesce a raggiungere chiedendo loro di fornire le

²⁴¹ E' bene specificare che in prima battuta si era pensato di procedere attraverso una duplice modalità di somministrazione, *de visu*, coinvolgendo i lavoratori in ingresso ed in uscita dalle aziende ed *on line*, al fine di ottenere un campione il più differenziato possibile. Tale ipotesi è stata però abbandonata quasi immediatamente ripiegando per una auto-somministrazione a distanza a causa dei numerosi problemi riscontrati sia a livello logistico sia a livello autorizzativo. Avvicinare i lavoratori nei momenti di ingresso o di uscita dalle aziende risultava alquanto problematico e dal punto di vista della ricerca presentava un livello di efficienza estremamente ridotto (ad ogni turno di lavoro si sarebbe potuto interessare un ridottissimo numero di lavoratori) in ultimo si sono riscontrate numerose obiezioni da parte delle componenti sindacali aziendali poiché, verosimilmente la presenza di soggetti che interagiscono all'ingresso o uscita dei lavoratori dalle azienda è appannaggio di specifiche azioni sindacali e dunque la presenza del ricercatore veniva vista come un elemento estraneo che voleva appropriarsi di un compito tipico dell'azione sindacale. A nulla sono valsi i numerosi incontri finalizzati ad ottenere un avallo alla ricerca anche perché presupposto imprescindibile da parte dello scrivente era stato quello di evitare un qualsivoglia coinvolgimento politico o ideologico, al fine di evitare un'eventuale strumentalizzazione delle risposte.

informazioni necessarie per contattare altri soggetti che fanno parte di quel gruppo che conoscono personalmente»²⁴².

Il termine “valanga”, ma anche “catena” o “palla di neve” - altre modalità utilizzate in letteratura per definire tale metodologia - si riferisce proprio al processo di trasmissione e successivo coinvolgimento di soggetti attraverso il *passa parola*, ed ha lo scopo di accreditare e validare la ricerca stessa, sfruttando dinamiche prossemiche e di conoscenza reciproca.

Nel caso specifico, si è individuato un piccolo gruppo di soggetti che per diretta conoscenza e per il ruolo ricoperto all'interno delle singole realtà lavorative, potessero avere un ascendente nel veicolare in maniera efficace il questionario ad altri soggetti. A tali soggetti, precedentemente contattati e resi edotti delle specifiche dell'indagine e delle modalità operative di esecuzione, è stata inviata una *e-mail* contenente un breve *curriculum* del ricercatore, gli scopi e le finalità dell'indagine ed il riferimento *web (link)* del questionario.

Il ruolo di questo gruppo primario è stato quello di diffondere all'interno delle proprie cerchie o del proprio ambiente lavorativo il questionario e le note di presentazione della ricerca, avendo però massima libertà nel definire le modalità di diffusione e la possibilità di aggiungere eventuali indicazioni o spiegazioni sulla liceità e scientificità della ricerca.

Tale gruppo è stato costruito, anche sulla base di rapporti amicali o di conoscenza, prevalentemente con soggetti inseriti in organizzazioni di medio-grandi dimensioni, tentando comunque di effettuare una selezione trasversale in ragione all'attività svolta, al settore produttivo di riferimento dell'impresa o azienda (metalmecanica, commercio o grande distribuzione, manifatturiera in genere, servizi etc.), al ruolo ricoperto (dall'operaio, al quadro intermedio sino al funzionario o dirigente) ed anche agli eventuali incarichi all'interno di organizzazioni di categoria.

²⁴² E. Babbie, *Ricerca sociale*, Apogeo, Milano, 2010, p.213.

La seconda fase di diffusione della *web-survey* ha sfruttato la rete *internet* ed in particolare i *social network* per veicolare i termini della ricerca e distribuire “a pioggia” il questionario.

A questo proposito è bene indicare quali considerazioni sono state effettuate prima di valutare tale modalità di somministrazione. Si deve tenere presente che tra le difficoltà principali nell'utilizzo di un questionario auto-somministrato *on-line* vi è sicuramente la necessità di far arrivare all'intervistato in maniera ferma e puntuale il concetto di serietà e genuinità dell'indagine proposta.

Attraverso lo schermo di un *computer* il soggetto dovrà rispondere a quesiti che interessano la propria sfera privata, dovrà altresì dedicarvi un minimo del suo tempo e gli sarà richiesto un certo impegno, anche di tipo cognitivo, per comprendere la domanda e fornire una risposta adeguata. In più si aggiunga che la rete *internet*, le caselle di posta elettronica e le bacheche dei *social network*, sono subissate oltre che da pubblicità più o meno invasiva, da richieste d'indagine, questionari, sondaggi di opinione etc. la cui dubbia validità scientifica comporta necessariamente una certa diffidenza da parte dell'utente medio. In ultimo si consideri che è orientamento pressoché comune, di buona parte delle aziende che operano al livello commerciale sulla rete *internet*, fornire a seguito dell'adesione all'indagine, un ritorno in termini di *coupon*, agevolazioni o sconti, in particolar modo per le attività di *marketing* che richiedono una valutazione di un marchio o un di prodotto, profilando in tal modo l'utente che aderisce all'invito stesso²⁴³.

Per quanto sopra l'obiettivo primario, per poter ottenere un ritorno positivo in termini empirici, è stato quello di diffondere in maniera sistematica non solo il questionario ma anche gli obiettivi e gli scopi della ricerca stessa, tentando di fornire maggiori dettagli possibili circa i termini entro i quali sarebbero stati gestiti i dati raccolti ed indicando in maniera chiara e diretta il progetto di ricerca, connotandolo all'interno di un percorso accademico.

²⁴³ Appare superfluo evidenziare quanto tale pratica sia discutibile sia sul piano deontologico sia scientifico.

A tal fine è stato sviluppato e pubblicato *on-line* un sito web di riferimento del progetto di ricerca²⁴⁴. Il portale nella sua *home-page* presentava una descrizione sommaria del progetto, con la possibilità di effettuare approfondimenti ulteriori selezionando *link* specifici. Sullo stesso sito si poteva leggere una breve nota biografica del dottorando, con l'indicazione del nome, cognome, dipartimento di afferenza ed indirizzo e-mail, oltre ad un *link* che riportava il proprio *curriculum vitae* presente su portale *Linkedin*; ed infine una pagina dedicata al questionario attraverso la quale si poteva aderire alla ricerca stessa. Durante tutto il periodo di somministrazione è stata poi attivata una specifica pagina riservata alla presentazione dei dati raccolti²⁴⁵. Scopo del sito, oltre alla pubblicizzazione della ricerca, è stato quello di fornire maggiori dettagli ed elementi, a garanzia della liceità e della valenza scientifica del questionario proposto.

Il questionario ed il sito di riferimento del progetto sono stati poi pubblicizzati e divulgati sui principali *social network* quali *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin* etc. Anche in questo caso si è utilizzata la tecnica della somministrazione a valanga, coinvolgendo numerosi utenti e gruppi *Facebook* e *Linkedin* afferenti ad organizzazioni sindacali o di categoria, lavoratori appartenenti a specifiche aziende, ma anche gruppi di cittadini in generale. La metodica utilizzata, anche in questo caso, è stata quella di contattare preventivamente gli amministratori dei singoli gruppi, presentando la ricerca e chiedendo l'avallo alla diffusione sulle bacheche elettroniche da loro gestite. *Twitter* è

²⁴⁴ Il sito *internet*, raggiungibile all'indirizzo www.altro.net/phd, è stato sviluppato con funzioni di portale dinamico e realizzato utilizzando il codice *open souce Wordpress*, all'interno di uno spazio a dominio acquistato *ad hoc*. E' stata scelta di utilizzare la piattaforma *Wordpress* (www.wordpress.com) poiché permette elevati margini di operatività sia in termini di presentazione delle informazioni sia in termini grafici. Dal punto di vista grafico si è optato per uno stile estremamente semplice ma diretto. Elemento comune su tutte le pagine era la parte di intestazione o testata del sito (*header*), costruito come un'immagine formata da un *tag-clouds*, ovvero una nuvola di parole, una rappresentazione visiva di etichette, che facevano diretto riferimento all'indagine stessa. L'immagine è stata costruita attraverso una nuvola di termini afferenti al concetto sicurezza ed al progetto di ricerca, utilizzando uno strumento automatizzato attraverso il quale è stata inserita l'ultima relazione di fine anno del dottorato di ricerca, con lo scopo di evidenziare graficamente la terminologia ed i concetti più importanti del progetto stesso. (in appendice l'immagine utilizzata come testata per il sito internet e per il web-survey)

²⁴⁵ Il questionario è stato sviluppato attraverso la piattaforma commerciale "*Survey Monkey*" (www.surveymonkey.com) che permette in maniera autonoma la raccolta dei dati in svariati formati e la presentazione in tempo reale di alcune semplici elaborazioni (analisi di frequenza).

stato infine utilizzato con lo scopo di coinvolgere utenti “chiave”²⁴⁶ con un elevato numero di *follower*, chiedendo di aderire e specificando di diffondere la ricerca stessa.

²⁴⁶ In questo caso sono stati coinvolti esponenti locali e nazionali di organizzazioni di categoria, esponenti della politica locale, etc. chiedendo esplicitamente il “*re-tweet*” del messaggio contenente il link al questionario stesso.

8.4 Gli strumenti di rilevazione

1) *L'approccio qualitativo della ricerca*

Come precedentemente accennato l'approccio metodologico di tipo qualitativo si è concretizzato con colloqui informali ed interviste non strutturate (colloqui in profondità) o semi-strutturate a testimoni privilegiati, individuati nei responsabili della sicurezza di numerose aziende, ma anche consulenti o esperti in materia.

Considerando la natura degli argomenti trattati, tematiche che tipicamente vengono affrontate con la massima discrezione ed all'interno di ristretti sottogruppi (*manager* di alto livello, incaricati della sicurezza, forze di polizia), si è cercato un approccio con un livello di formalismo estremamente basso. Si è infatti tentato di costruire una fitta trama di relazioni interpersonali per ottenere la massima apertura dell'intervistato, lasciando a questi ampia libertà nelle argomentazioni²⁴⁷. Relazioni *pseudo-amicali* hanno permesso di effettuare ripetuti incontri con le medesime persone, per poter approfondire gli stessi argomenti anche in situazioni di convivialità, quali colazioni di lavoro o eventi fieristici. A tal proposito lo strumento maggiormente utilizzato è stato quello del colloquio informale, utilizzando il metodo della non-direttività. I colloqui quindi, pur mantenendo schemi ben precisi, seppur con un limitatissimo livello di strutturazione, si sono sviluppati lasciando ampio margine espositivo all'interlocutore ed intervenendo con piccoli stimoli (*probing* o colpo di sonda) per focalizzare o ampliare determinate argomentazioni²⁴⁸.

Lo schema seguito, sia nei colloqui informali sia nelle interviste, ha interessato tre macro-aree o argomenti principali, anche se, data l'ampia libertà lasciata, non sempre è stato possibile approfondire tali tematiche in maniera analoga durante tutti gli incontri.

²⁴⁷ In proposito si veda anche G.Pellicciari, *Il questionario e l'intervista*, in P. Giudicini (a cura di), *Nuovo Manuale della ricerca metodologica*, Franco Angeli, Milano, 1987,

²⁴⁸ Per *non-direttività* si intende quella tecnica chiamata anche del colpo di sonda o *probing*, che permette all'intervistatore di assumere un ruolo di catalizzatore per provocare una reazione, uno stimolo, senza intervenire direttamente sulla reazione stessa. Le domande sonda tipicamente si concretizzano in piccole frasi che hanno lo scopo di sollecitare l'intervistato ad ampliare un concetto piuttosto che argomentare meglio una sua affermazione, come ad es. "...ora vediamo se ho ben capito, lei ha detto che...", oppure "a tal riguardo ha qualcosa da aggiungere?", ma anche, "...credo di non aver colto quanto ha detto pocanzi...". In proposito si rimanda a G.Pellicciari, *Il questionario e l'intervista*, in P. Giudicini (a cura di), *Nuovo Manuale della ricerca metodologica*, Franco Angeli, Milano, 1987, pp.200-201.

Primariamente si è tentato di connotare la figura del *security manager* in relazione alla sua formazione, alle esperienze pregresse, anche in altri settori, alle mansioni o ai principali compiti svolti all'interno dell'azienda, cercando di cogliere negli atteggiamenti e nelle risposte anche il livello di importanza che l'intervistato stesso attribuiva a quanto da lui indicato.

In secondo luogo si sono voluti indagare i rapporti e le dinamiche interne all'azienda tra il settore sicurezza e le altre funzioni, nonché il ruolo attribuito alla sicurezza da parte dei differenti attori presenti nell'organizzazione: vertici, dipendenti, collaboratori.

L'ultima area di indagine individuata è stata quella che aveva lo scopo di cogliere gli aspetti più propositivi o la visione dell'intervistato circa le migliori modalità di sviluppare programmi di sicurezza con un alto livello di efficacia. In tal senso tuttavia, le interviste venivano spesso orientate proprio dall'interlocutore non tanto dal punto di vista di proposte concrete, quanto verso lagnanze circa il senso di poco valore attribuito alla sicurezza da parte di alcune aziende²⁴⁹.

2) Il questionario

Il questionario²⁵⁰ rivolto ai lavoratori è composto complessivamente da 34 domande, con cui si sono voluti cogliere atteggiamenti, opinioni, sentimenti, giudizi e valutazioni, oltre ai comportamenti degli intervistati in materia di sicurezza, criminalità e vittimizzazione economica, in relazione ai concetti di clima aziendale e dunque di appartenenza, coinvolgimento e *welfare*. Il questionario è stato sviluppato

²⁴⁹ A tal proposito si rimanda al capitolo conclusivo di questa dissertazione dove si evidenzia il concetto qui introdotto di «*Concern About Security*», ovvero come le aziende affrontano il problema sicurezza esclusivamente in termini situazionali e di convenienza invece di porsi con approccio analitico e culturale. Vedasi *infra* Cap. 10

²⁵⁰ Per la costruzione del questionario sia dal punto di vista prettamente teorico e definitorio sia operativo si sono applicate le indicazioni presenti in Pellicciari G., “*Il questionario e l'intervista*” e “*Come si fa un questionario*” in Guidicini P., *Nuovo manuale della ricerca sociologica*, *op.cit.*; oltre a Cremonini F., *Rilevazione diretta di informazioni: esemplificazione di un percorso di indagine tramite questionario*, in Cremonini F. (a cura di) *Strumenti e tecniche per l'indagine criminologica. Una introduzione*, Franco Angeli, Milano, 2002, ed anche Corbetta P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, *op. cit.*; Babbie E., *Ricerca sociale*, Apogeo, Milano, 2010.

attraverso la piattaforma digitale “*SurveyMonkey*”²⁵¹ e distribuito *on-line* in modalità completamente anonima ed auto-somministrata.

Le domande proposte sono tutte a risposta chiusa anche se in alcuni casi si è ritenuto opportuno aggiungere, alla fine dell’elenco delle possibili risposte, la voce “altro”, con lo scopo di accordare una maggiore libertà al rispondente.

A seconda dei casi, si sono adottate domande a risposta binaria per ottenere una chiara presa di posizione; domande a risposte con liste di preferenza, con cui si è data la possibilità all’intervistato di scegliere una o più risposte fra quelle proposte e domande a risposta di scala con connotazione semantica a polarità positiva o negativa, utili a cogliere atteggiamenti di favore o avversione verso un determinato aspetto o fenomeno²⁵².

Per la misurazione dei concetti indagati si è fatto riferimento alle cosiddette scale auto-ancoranti di tipo *Likert*: per le singole domande l’intervistato ha dovuto rispondere in quale misura fosse o meno in accordo con l’affermazione proposta. Le scale presentano *quattro valori* a connotazione semantica (i.e. ‘*per niente d’accordo*’, ‘*poco d’accordo*’, ‘*d’accordo*’, ‘*totalmente d’accordo*’), traducibili in valori numerici per la costruzione, in fase di analisi, di specifici indici di riferimento.

Il questionario, consultabile in appendice, è stato somministrato nel periodo compreso tra il 10/06/2015 ed il 10/09/2015, ottenendo complessivamente 280 risposte valide.

²⁵¹ www.surveymonkey.com

²⁵² Considerando che sull’argomento specifico non sempre dal punto di vista terminologico vi è una certa omogeneità definitoria, la terminologia utilizzata in questo paragrafo, in particolare sulla distinzione tra le varie tipologie di domande utilizzabili nella costruzione di un questionario, fa diretto riferimento a quanto indicato in Pellicciari G., *Il questionario e l’intervista*, op. cit., pp. 211-212; oltre che Cremonini F., *Rilevazione diretta di informazioni: esemplificazione di un percorso di indagine tramite questionario*, op. cit., pag. 81 e ss.

8.5 Le analisi dei dati

L'utilizzo dei colloqui informali considerati per ampia letteratura fondamentali nella ricerca sociologica, rappresenta uno strumento che necessita di un controllo di validità e di attendibilità attraverso altri mezzi. I colloqui informali, ma anche le interviste in profondità, permettono di «*scoprire dei fatti; scoprire delle credenze (beliefs); di scoprire dei sentimenti (feelings), di scoprire criteri di azione (standard of actions), di scoprire il comportamento passato o presente*»²⁵³.

In tal senso l'utilizzo di una metodologia mista di ricerca si è resa necessaria poiché attraverso gli strumenti qualitativi si è perfezionata l'ipotesi di lavoro, ottenendo un approfondimento degli argomenti trattati ed un più accurato quadro di riferimento, al fine di strutturare nella maniera più appropriata il questionario stesso.

L'informalità dei colloqui non ha permesso di registrare su adeguato supporto quanto detto dagli intervistati. In alcuni casi le circostanze hanno consentito al ricercatore di prendere appunti, mentre la maggior parte delle volte le informazioni acquisite sono state trascritte in forma di annotazione successivamente agli incontri stessi. Tali note sono poi state raccolte all'interno di specifiche schede riassuntive utilizzate per sintetizzare e memorizzare quanto acquisito nel tempo e, successivamente, effettuare un prima sommaria analisi esplorativa che verrà evidenziata nei prossimi capitoli.

Le informazioni rilevate tramite questionario rivolto ai lavoratori, sono state elaborate statisticamente attraverso il programma SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versione 20.0.

Per agevolare il lavoro di costruzione e di successiva analisi dei dati, il questionario è stato elaborato sulla base di sette principali ambiti tematici (oltre al quadro socio-anagrafico del rispondente e dell'azienda di riferimento), ciascuno dei

²⁵³ G.Pellicciari, *Il questionario e l'intervista*, in P. Giudicini (a cura di), *Nuovo Manuale della ricerca metodologica*, op.cit., p.199.

quali è stato ulteriormente sviluppato in assi volti a specificare meglio i concetti investigati²⁵⁴.

Questionario: Ambiti ed Assi tematici

<i>Ambiti tematici</i>	<i>Assi tematici</i>
1) <i>Clima Organizzativo</i>	a) <i>Coinvolgimento</i> b) <i>Collaborazione</i> c) <i>Dinamiche di gruppo</i> d) <i>Ambiente di lavoro</i>
2) <i>Appartenenza (Clima Organizzativo)</i>	a) <i>Orgoglio</i> b) <i>Integrazione</i> c) <i>Giudizio sull'azienda</i> d) <i>Fiducia</i> d) <i>Condivisione di valori</i>
3) <i>Welfare Aziendale</i>	a) <i>Servizi proposti al dipendente</i> b) <i>Benefit aziendali</i>
4) <i>Cultura Organizzativa e formazione</i>	a) <i>Formazione professionale e generica</i> b) <i>Formazione in materie di sicurezza</i> c) <i>Autoformazione</i>
5) <i>Azienda e territorio</i>	a) <i>Ubicazione azienda</i> b) <i>Percezione criminalità urbana</i>
6) <i>Criminalità e vittimizzazione</i>	a) <i>Percezione di criminalità economica</i> b) <i>Percezione rischio</i> c) <i>Vittimizzazione economica e del dipendente</i> d) <i>Sostegno azienda</i>
7) <i>Percezione della azienda sulle tematiche di sicurezza</i>	a) <i>Incolunità fisica</i> b) <i>Incolunità psicologica</i> c) <i>Incolunità delle risorse</i>
8) <i>Quadro socio anagrafico</i>	a) <i>caratteristiche anagrafiche</i> b) <i>caratteristiche sociali</i>

Il primo ambito tematico, riferibile alla sola domanda nr.1 (*q1.n* dove $1 < n < 5$ e rappresenta l'item ennesimo), riguarda il *Clima Organizzativo* ed è suddiviso in

²⁵⁴ Per una disamina teorica sul concetto di ambiti e assi tematici si rimanda, *inter alia*, a Cremonini F., *Rilevazione diretta di informazioni: esemplificazione di un percorso di indagine tramite questionario*, in Cremonini F. (a cura di) *Strumenti e tecniche per l'indagine criminologica. Una introduzione*, op. cit., pp. 71 e ss.

quattro assi tematici: *collaborazione, coinvolgimento, dinamiche di gruppo e ambiente di lavoro*²⁵⁵. Tale ambito è stato trasposto, in termini operativi, in una batteria di cinque *items* a risposta di scala a quattro elementi con connotazione semantica, ovvero: “*per niente d'accordo*”, “*poco d'accordo*”, “*d'accordo*”, “*totalmente d'accordo*”²⁵⁶.

Il secondo ambito tematico è funzionale all'individuazione del grado di *Appartenenza Organizzativa*, intesa come la risultante di cinque componenti fondamentali, ovvero: *orgoglio, giudizio del dipendente sull'azienda, fiducia del dipendente nei confronti dell'azienda e condivisione dei valori*. Tale ambito è riferibile alla domanda n.2 (*q2.n* dove $1 < n < 8$ e rappresenta l'*item* ennesimo): una batteria di otto *items* a risposta di scala a quattro elementi con connotazione semantica²⁵⁷.

Si vuole evidenziare come le prime due batterie di domande siano state costruite in funzione della successiva analisi dei dati raccolti, in modo da poter definire, correlando assieme specifici *item*, cinque differenti indici di clima organizzativo, con lo scopo di cogliere in maniera analitica altrettante macro-dimensioni che, come si è

²⁵⁵ Q.1) Pensando all'azienda o all'ente in cui lavora, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

1. Il mio lavoro è ben organizzato e so sempre cosa devo fare
2. Sono coinvolto nel definire gli obiettivi della mia azienda/unità operativa/funzione
3. Tutti contribuiscono attivamente e collaborano al raggiungimento degli obiettivi
4. Posso sempre contare sui miei colleghi o collaboratori per problemi lavorativi
5. Mi capita di frequentare i miei colleghi anche al di fuori dell'ambiente di lavoro

²⁵⁶ Si vuole ricordare quanto già evidenziato nel capitolo 3 del presente elaborato, ovvero che la letteratura preminente è concorde nell'individuare il questionario come lo strumento principe per la rilevazione e la diagnosi del clima organizzativo. Lo scopo di tale strumento è la misurazione degli atteggiamenti, delle opinioni, dei pareri e delle percezioni dei singoli nei confronti dell'organizzazione di riferimento. A riguardo si rimanda a V. Majer, A. D'Amato, Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ), Questionario Multidisciplinare per la diagnosi del Clima Organizzativo, Unipress, Padova, 2001;

²⁵⁷ Q.2) Considerando la sua azienda ed il suo ruolo o la sua mansione, quanto è d'accordo con queste affermazioni?

1. Sono orgoglioso quando parlo del mio lavoro con altre persone
2. Mi sento perfettamente integrato nella mia azienda
3. La mia azienda è un buon posto in cui lavorare
4. Sono soddisfatto del mio lavoro
5. Ho fiducia nella mia azienda
6. La mia azienda mi garantisce un futuro sicuro
7. Condivido i valori etici della mia azienda (es. ideologie, finalità, scopi, sistema di valori, credenze)
8. Condivido le politiche e le strategie della mia azienda

già avuto modo di esplicitare nel capitolo 3, sono necessarie per la definizione empirica di tale costrutto²⁵⁸:

- a. *Job Involvement* o Coinvolgimento (*item* 1.2 e 1.3)
- b. *Team* o Relazionalità (*item* 1.4 e q1.5)
- c. Soddifazione (*item* 2.3 e 2.4)
- d. Autonomia (*item* 1.1 e 2.2)
- e. *Appartenenza* (*item* 2.1 , 2.5, 2.6, 2.7, 2.8)

Nel caso specifico si sono costruiti *indicatori sociali individuali*, definiti dunque sulla base di una matrice dati nella quale le informazioni sono riconducibili ai soggetti intervistati²⁵⁹.

E' bene sottolineare come « *un indicatore sociale [sia] un simbolo numerico che permette di rappresentare un fenomeno sociale. [...] gli indicatori esprimono un rapporto tra due grandezze diverse, costituiscono il legame tra un elemento rilevabile e un concetto (il fenomeno che si vuole rappresentare), per cui hanno un valore simbolico, ne senso che l'indicatore assume un significato rispetto al concetto che rappresenta, veicola un'informazione che rimanda a qualcosa di più del semplice dato che esprime.*»²⁶⁰

Per la matrice dati oggetto di questa dissertazione, gli indicatori sono stati calcolati attribuendo un valore numerale da 1 a 4 per la scala a connotazione semantica, quindi sommando i valori ottenuti nei singoli *items* (costruendo dunque l'indice additivo = $\sum q_{ij}$) e definendo quattro intervalli di indice per ogni dimensione analizzata, ovvero: *nullo, scarso, buono, totale*.

²⁵⁸ Come già sottolineato nel capitolo 3, la letteratura preminente tende a definire il Clima Organizzativo come un costrutto multidimensionale. Per la diagnosi di clima vengono proposti specifici *test* che ne esplorano le dimensioni principali (tipicamente vengono individuate circa 10-12 dimensioni principali). In questa sede è stato necessario effettuare una sintesi estrema costruendo dunque 5 indici che esplorano altrettante macro-aree dimensionali.

²⁵⁹ Gli indicatori sociali possono essere suddivisi in «ecologici» quando sono costruiti sulla base di dati aggregati territorialmente, ovvero «individuali». A riguardo per una trattazione più esaustiva, si rimanda a Cremonini F. (a cura di) *Strumenti e tecniche per l'indagine criminologica. Una introduzione, op. cit.*, pp 90-94.

²⁶⁰ Cremonini F. (a cura di) *Strumenti e tecniche per l'indagine criminologica. Una introduzione, op. cit.*, p 110.

Nella matrice dati utilizzata, gli indici *Job Involvement*, *Team*, *Autonomia* e *Soddisfazione*, possono assumere valori continui da un minimo di “2” ad un massimo di “10”, per tale motivo è stato necessario definire quattro intervalli ragionati, al fine di fornire una connotazione semantica all’indice così costruito, e dunque²⁶¹:

- a. Nella classe “Nulla” (valore ottenuto “2”) vengono raggruppati i casi di chi si è detto “Per niente d'accordo” a entrambe le domande di partenza;
- b. Nella classe “Scarso” (valori ottenuti “3” o “4”) vengono raggruppati i casi di chi si è detto “Per niente” e “Poco d'accordo”, oppure “Poco d'accordo” e “Poco d'accordo”, oppure “Per niente d'accordo” e “D'accordo” alle domande di partenza;
- c. Nella classe “Buono” (valori ottenuti “5” o “6”) vengono raggruppati i casi di chi si è detto “Poco d'accordo” e “D'accordo”, oppure “D'accordo” e “D'accordo”, oppure “Poco d'accordo” e “Totalmente d'accordo” alle domande di partenza,
- d. Nella classe “Elevato” (valori ottenuti 7 o 8) vengono raggruppati i casi di chi si è detto “D'accordo” e “Totalmente d'accordo” oppure “Totalmente d'accordo” a entrambe le domande di partenza.

Per quanto riguarda l’indice *Appartenenza*, al fine di renderlo omogeneo e comparabile con gli indici precedentemente descritti²⁶², si è resa necessaria un’ulteriore astrazione, ovvero: sono state preventivamente elaborate 5 variabili dicotomiche riferibili alle domande di partenza, attribuendo valore “1” alle risposte “Per niente d'accordo” o “Poco d'accordo” e valore “2”, alle risposte “D'accordo” e “Totalmente d'accordo”. La somma dei valori delle variabili così ottenute, ha permesso di creare un indice di “Appartenenza” con valore minimo “5” e valore massimo “10”, quindi sono stati sommati, per le singole variabili, i valori ottenuti. A

²⁶¹ Occorre specificare come le batterie di domande prevedevano risposte su scale *liker* a 4 livelli a connotazione semantica. Non sarebbe stato dunque corretto, dal punto di vista metodologico, costruire un indice discreto di tipo numerico. L’artificio utilizzato è stato dunque necessario per definire per i singoli indici, classi con una connotazione semantica al fine di fornire analoga connotazione rispetto alla domanda originaria.

²⁶² Si ricorda che l’indice “appartenenza” sintetizza 5 *item* della domanda q2, a differenza degli altri indici proposti che ne sintetizzano 2.

questo punto è stato possibile individuare quattro classi di intervallo, analoghe agli altri indici, e dunque:

- a. Nella classe “Basso” (valore 5) vengono raggruppati i casi di chi si è detto “Per niente d'accordo” o “Poco d'accordo” alle cinque domande di partenza;
- b. Nella classe “Scarso” (valori 6 o 7) vengono raggruppati i casi di chi si è detto “Per niente d'accordo” o “Poco d'accordo”, ad almeno tre su cinque domande di partenza;
- c. Nella classe “Buono” (valori 8 o 9) vengono raggruppati i casi di giudizi misti alle cinque domande di partenza;
- d. nella classe “Elevato” (=val 10) chi si è detto “D'accordo” o “Totalmente d'accordo” oppure “Totalmente D'accordo” alle cinque domande di partenza.

Il welfare aziendale viene individuato quale terzo ambito tematico, all'interno del questionario, ed è riferibile alla domanda n.3 ($q3.n$ dove $1 < n < 12$ e rappresenta l'*item* ennesimo). Questa è stata definita come una batteria di 12 *items* oltre all'opzione “altro”, selezionabili con una scelta multipla ma vincolata. In questo caso è stato definito un indicatore di *Welfare* semplicemente come sommatoria delle risposte fornite, ottenendo così un indice discreto che assume valori compresi tra gli intervalli 0 e 12. Successivamente sono stati individuati tre intervalli omogenei al fine di tipizzare le aziende con un livello di welfare ‘*Nullo*’, per i valori 0-4, ‘*Medio*’, per i valori 5-8 ed ‘*Alto*’ per il rimanente intervallo di valori 9-12.

La domanda numero quattro intende valutare la cultura aziendale in termini di formazione generica o specifica sulla sicurezza, è una batteria di 4 *items* oltre all'opzione “altro”, selezionabili con una scelta multipla ma vincolata²⁶³.

²⁶³ Q.4) In termini di formazione la sua azienda

1. Organizza regolarmente corsi di formazione (o di aggiornamento) professionale interni per migliorare le competenze del dipendente
2. Organizza o promuove eventi culturali, corsi di formazione non specifici per il lavoro che svolge: es. corsi di lingua, seminari, convegni, mostre d'arte, spettacoli di vario genere, etc.
3. Organizza corsi di formazione in materia di sicurezza

Le domande dalla 5 alla 8 hanno lo scopo di connotare l'azienda ed il territorio, anche in funzione di quanto il dipendente si sente sicuro nelle aree immediatamente esterne al perimetro aziendale (percezione sicurezza e criminalità urbana).

Il sesto ambito tematico, “criminalità e vittimizzazione”, è un macro-ambito che esplora, attraverso 12 domande (dalla domanda 9 alla domanda 22), quattro importanti assi tematici, ovvero “*Percezione di criminalità economica*”, “*Percezione del rischio*”, “*Vittimizzazione economica e del dipendente*”, “*Sostegno dell'azienda*”²⁶⁴.

Con la domanda 23 si vuole rilevare la percezione che il singolo dipendente ha riguardo alle politiche aziendali, in particolar modo per le tematiche relative alla sicurezza ed alla propria incolumità fisica e psicologica, ma anche delle strutture, delle informazioni e dell'ambiente circostante. Tale domanda è composta da una batteria di cinque *items* a risposta di scala a quattro elementi con connotazione semantica²⁶⁵.

E' questa una delle domande chiave del questionario poiché, come si avrà modo di verificare nelle pagine successive, le risposte ottenute da quest'ultima batteria di domande verranno messe in relazione con gli indici di clima precedentemente costruiti, al fine di verificare l'ipotesi iniziale per cui la percezione di sicurezza in una organizzazione aziendale è direttamente correlata al clima organizzativo nelle sue componenti principali, in particolar modo quelle relative al coinvolgimento del dipendente nelle politiche aziendali e quelle legate all'appartenenza.

-
4. *Agevola le iniziative personali del dipendente in ambito formativo, ad esempio: iscrizione a corsi di formazione esterni, corsi universitari o di specializzazione, concede permessi 'studio' per frequentare le lezioni, per sostenere esami, per partecipare a seminari o convegni, etc.)*
 5. *Altro (specificare)*

²⁶⁴ Per le domande relative a “criminalità e vittimizzazione”, si rimanda alla lettura integrale del questionario, allegato alla presente

²⁶⁵ Q.23) Secondo lei, la sua azienda è:

1. *Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori*
2. *Attenta al benessere psicologico dei lavoratori*
3. *Attenta alla tutela delle strutture, delle attrezzature, degli impianti, etc.*
4. *Attenta alla tutela dei dati, delle informazioni e delle tecnologie*
5. *Attenta all'ambiente: si adopera per limitare eventuali rischi ambientali, biologici, etc.*

CAPITOLO 9

I PRINCIPALI RISULTATI EMERSI

In questo capitolo verranno presentati i principali risultati emersi dall'analisi quantitativa dei dati acquisiti a seguito della somministrazione del questionario all'unità di analisi di riferimento. I risultati qui emersi verranno, ove possibile, integrati attraverso le evidenze ottenute nella fase di ricerca esplorativa, effettuata con una metodologia di tipo qualitativo, che ha utilizzato come strumento principale il colloquio informale e l'intervista non strutturata a testimoni privilegiati²⁶⁶.

Ove non diversamente specificato, per l'analisi statistica dei dati raccolti e qui presentati, si farà riferimento al cosiddetto “*metodo dello scarto dall'indipendenza*”²⁶⁷: le variabili analizzate verranno proposte all'interno di tabelle di contingenza, utilizzando la notazione nella quale la variabile indipendente verrà posta in colonna e quella dipendente in riga. Poiché l'analisi dei dati dovrà necessariamente essere letta nella sua rappresentazione “*causa ⇒ effetto*”, la tabella indicherà le percentuali di colonna ed il totale marginale di riga e l'esame delle correlazioni (in particolare per tabelle a variabili categoriali non dicotomiche) verrà effettuato confrontando «*cella per cella la percentuale di colonna riportata in quella cella con il corrispondente marginale di riga*»²⁶⁸.

²⁶⁶ A tal riguardo si richiama il capitolo 8 dove viene evidenziato l'approccio metodologico alla ricerca.

²⁶⁷ A. Marradi, *Linee guida per l'analisi bivariata dei dati nelle scienze sociali*, FrancoAngeli, Milano, 1998, pp 42-60, ma anche J.P. Benzécri, *L'analyse des données*, Paris, Dunod, 1973.

²⁶⁸ A. Marradi, *Linee guida per l'analisi bivariata dei dati nelle scienze sociali*, op. cit. p.70.

9.1 Chi sono gli intervistati

Dei 280 lavoratori che hanno aderito all'indagine, solo 238 hanno completato il quadro socio-demografico, i rimanenti intervistati hanno però perfezionato tutte le altre domande proposte. Nel capitolo precedente sono state illustrate le modalità attraverso le quali sono stati reperiti gli intervistati, ed è stato specificato che non si tratta di un campione statisticamente rappresentativo; appare ora opportuno, quindi, fornire alcune caratteristiche di base del campione empirico di riferimento, al solo scopo di controllare che siano rappresentate le diverse tipologie di lavoratori, in modo che le informazioni rilevate possano svolgere un ruolo di *test* in questo nuovo approccio proposto per lo studio della sicurezza aziendale.

Dalle risposte valide²⁶⁹ si evince che la nazionalità non è un criterio rilevante, avendo risposto al questionario quasi esclusivamente lavoratori italiani (solo tre stranieri); al contrario, il gruppo di lavoratori intervistati è suddiviso per genere con una leggera flessione positiva nei confronti degli uomini, infatti il 46,6% dei rispondenti sono donne e il restante 53,4% uomini, mentre per quanto riguarda l'età, prevalgono le classi centrali degli adulti tra i 36 e i 55 anni (*Tab. 1*).

Tab. 1 – Intervistati per genere ed età

Età	Maschi	Femmine	Marginale
Fino a 25 anni	1,60%	1,80%	1,70%
26-35 anni	15,70%	20,70%	18,10%
36-45 anni	29,10%	34,20%	31,50%
46-55 anni	38,60%	27,00%	33,20%
Oltre 55 anni	15,00%	16,20%	15,50%
Totale %	100%	100%	100% (238)

Poco meno di un terzo degli intervistati (29%) ha conseguito il diploma di scuola media superiore, mentre il 42% possiede un titolo di studio universitario, ed il 23,1% ha proseguito gli studi anche dopo la laurea: conseguendo un master di primo o secondo livello, ovvero un dottorato di ricerca (*Tab.2*).

²⁶⁹ Per risposte valide si deve intendere l'insieme delle risposte complete anche dei dati socio-demografici

Tab.2 – Intervistati per genere e titolo di studio

Titolo di studio	Maschi	Femmine	Marginale
Elementare	0,80%	0,00%	0,40%
Scuola media inferiore	2,40%	1,80%	2,10%
Diploma professionale (2-3 anni)	3,90%	2,70%	3,40%
Diploma superiore (4-5 anni)	30,70%	27,00%	29,00%
Dip, Univ. /laurea	41,70%	42,30%	42,00%
Master	17,30%	21,60%	19,30%
Dottorato di ricerca	3,10%	4,50%	3,80%
Totale	100%	100%	100% (238)

Complessivamente oltre la metà degli intervistati (55%) presenta una anzianità di servizio, nell'attuale azienda, compresa tra i 6 ed i 25 anni ed il 13,9% oltre i 25 anni. Solo l'8,4% può ritenersi neo-assunto, ovvero con anzianità lavorativa inferiore ad un anno (*Tab.3*).

Tab. 3 – Intervistati per settore merceologico e anzianità di servizio

Anzianità	Produzione (45)	Servizi (107)	P.A. (86)	Marginale
Un anno o meno	11,1%	11,2%	3,5%	8,4%
2-5 anni	31,1%	28,0%	11,6%	22,7%
6-15 anni	28,9%	34,6%	36,0%	34,0%
16-25 anni	13,3%	15,9%	31,4%	21,0%
Più di 25 anni	15,6%	10,3%	17,4%	13,9%
Totale	100%	100%	100%	100% (238)

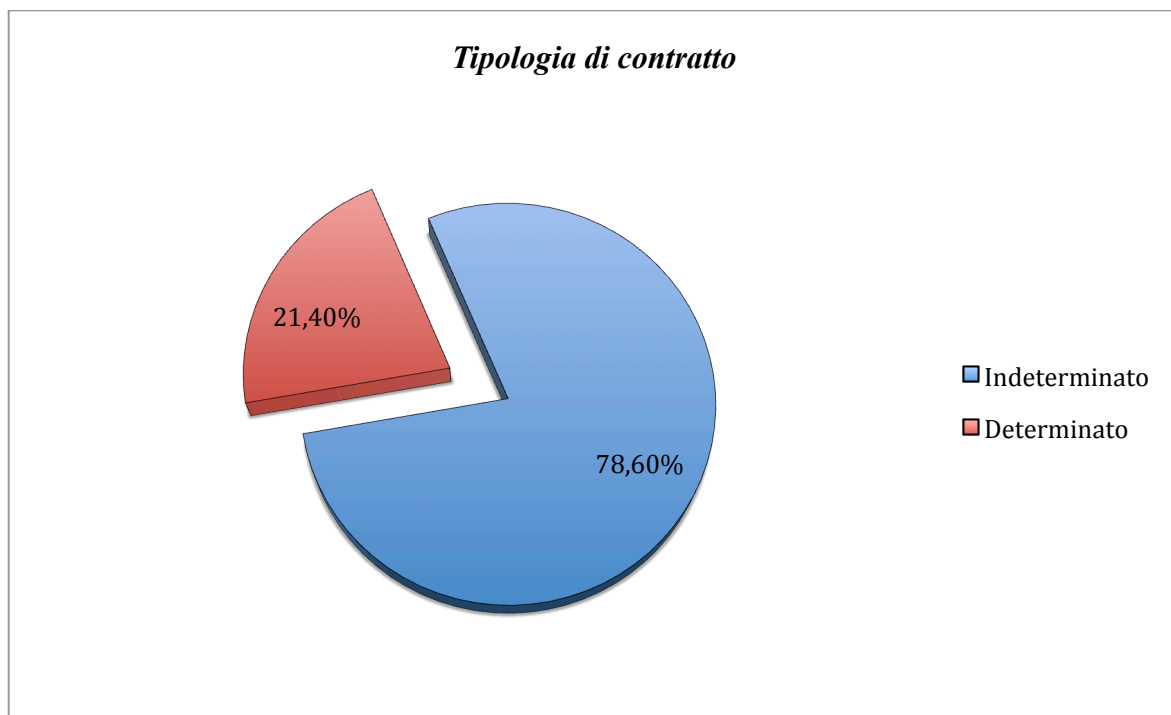
Tale dato acquisisce una notevole rilevanza al fine della presente indagine, in quanto si può verosimilmente indicare che la maggior parte dei rispondenti abbia una buona esperienza e conoscenza delle dinamiche aziendali, dettate da un lungo periodo di permanenza nella medesima realtà lavorativa.

Analogo discorso può essere fatto in relazione alla tipologia contrattuale dei lavoratori inseriti nell'insieme di riferimento empirico, infatti il 78,6% (*Grafico nr. 1*) presenta un contratto di lavoro a tempo indeterminato a fronte del 21,4% che ha un contratto a tempo determinato. Il 69,3% dei rispondenti è assunto nel settore privato (*Tab.4*).

Tab.4 – Intervistati per tipologia di contratto e settore

Settore	Indeterminato	Determinato	Marginale
Settore Privato	65,80%	82,40%	69,30%
Ente pubblico	34,20%	17,60%	30,70%
Totale	100%	100%	100% (238)

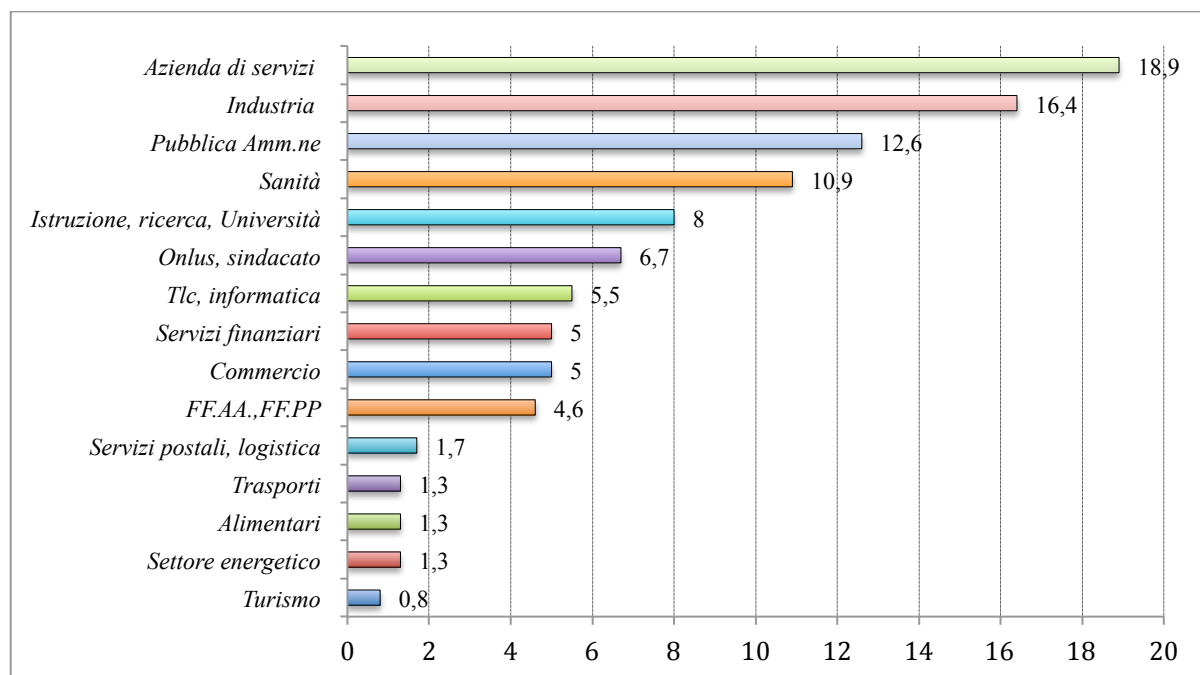
Grafico nr. 1 – Intervistati per tipologia di contratto



Il settore produttivo maggiormente rappresentato (*Grafico 2*) è quello dei servizi (18,9%), seguito dall'industria (16,4%) e dalla sanità (10,9%). La Pubblica Amministrazione è rappresentata da un 12,6% anche se sommandolo al 4,6% relativo alle forze armate ed alle forze di polizia, risulta il secondo settore più rappresentativo dell'insieme empirico di riferimento (17,2%)²⁷⁰.

²⁷⁰ Al fine di effettuare analisi più puntuali ed evitare una dispersione dei dati raccolti, nel paragrafo successivo i settori produttivi verranno accorpati in tre grandi macro-aree.

Grafico nr.2- Settori produttivi rappresentati nel campione empirico



Le mansioni di concetto sono quelle che prevalgono nell'insieme di riferimento, infatti il 42,9% sono *Impiegati*, in maggioranza donne, il 32,8% sono *Quadri Intermedi*, in prevalenza uomini, mentre il 10,9% ricopre ruoli dirigenziali o apicali (Tab.5).

Tab.5 – Intervistati per genere e livello di occupazione

Livello Occupazionale	Femmine	Maschi	Marginale
Operaio/spec.	6,30%	6,30%	6,30%
Impiegato	53,20%	33,90%	42,90%
Quadro intermedio	25,20%	39,40%	32,80%
Dirigente	8,10%	13,40%	10,90%
Consulente	7,20%	7,10%	7,10%
Totale	100%	100%	100% (238)

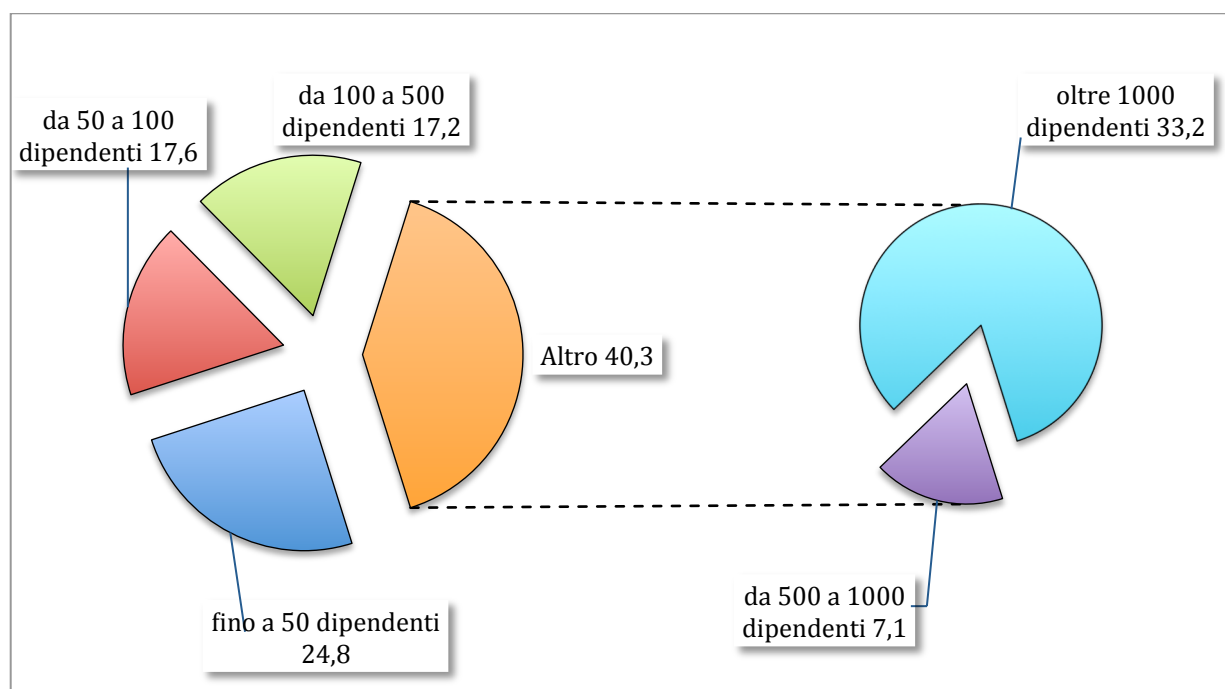
Poco più della metà degli intervistati (52,5%) svolge il proprio lavoro all'interno dell'azienda ma con saltuarie trasferte o attività all'esterno; sono più frequenti le trasferte da parte degli uomini rispetto alle donne, anche se il 42,3% delle donne dichiara di svolgere saltuariamente le proprie mansioni lavorative anche all'esterno dell'azienda (Tab.6).

Tab.6 – Intervistati per genere e sede lavorativa

Sede lavorativa	Femmine	Maschi	Marginale
All'interno dell'ufficio	53,20%	35,40%	43,70%
Esclusivamente all'esterno dell'ufficio/azienda	4,50%	3,10%	3,80%
Saltuarie trasferte	42,30%	61,40%	52,50%
Totale	100%	100%	100% (238)

Le aziende, rappresentate dagli intervistati, risultano per il 40,3% di grandi dimensioni (oltre i 500 dipendenti), anche se quasi un quarto (24,8%) presenta un numero di dipendenti pari od inferiori alle 50 unità²⁷¹ (*Grafico nr.3*).

Grafico nr. 3 - Dimensione aziendale



Dall'analisi delle caratteristiche socio-anagrafiche dei rispondenti emerge che l'insieme degli intervistati, pur non avendo alcuna valenza di rappresentatività

²⁷¹ La dimensione aziendale, in questa sede, è stata valutata in termini di numero di dipendenti o collaboratori presenti, piuttosto che in termini di fatturato o di numero di sedi.

statistica a causa dell'autoselezione degli stessi, è tuttavia sufficientemente eterogeneo per coprire diverse categorie di lavoratori, tranne che per una *sotto-rappresentazione* dei lavoratori a bassa qualifica e basso titolo di studio. Sicuramente meglio rappresentati sono i diversi tipi di azienda, per quanto riguarda *settore e numero di addetti*.

9.2 Le aziende

E' stato chiesto al singolo intervistato di fornire una descrizione dell'azienda ove lavora, al fine di poter connotare l'ambiente lavorativo anche in relazione allo spazio urbano, oltre che alle dinamiche aziendali, che saranno oggetto di analisi nei paragrafi successivi. E' questa una descrizione delle aziende *mediata* dagli occhi dell'intervistato, a cui vengono richieste informazioni, indicazioni ma anche percezioni e valutazioni circa il proprio ambiente lavorativo.

In questo modo il ricercatore ha avuto la possibilità di ricostruire empiricamente ed indirettamente gli "spazi di vita lavorativa" dell'intervistato, acquisendo informazioni utili anche dal punto di vista descrittivo circa l'ambiente urbano delle aree limitrofe, il perimetro aziendale, la cultura organizzativa, il clima, etc.; ed in particolar modo, da un punto di vista "percettivo" dell'esposizione ai rischi e della storia di vita dell'organizzazione, in ragione ad eventuali vissuti o esperienze vittimizzanti²⁷². Come accennato nei paragrafi precedenti, con tale approccio si è cercato di ovviare alla mancanza di collaborazione da parte delle aziende interessate.

Attraverso una metodologia di tipo *bottom-up* ci si è rivolti al lavoratore, come soggetto attivo nell'ambiente studiato, al fine di acquisire ed analizzare elementi caratterizzanti il problema della sicurezza nelle imprese, informazioni che tipicamente sono di esclusiva prerogativa ed appannaggio del *management* dell'organizzazione stessa²⁷³.

La maggior parte delle aziende interessate dispongono di molteplici sedi produttive, infatti: il 39,9% delle imprese ha varie sedi sul territorio nazionale ed il

²⁷² Si deve comunque tenere a mente, per quanto riguarda le esperienze di vittimizzazione che hanno coinvolto le aziende, che, essendo risposte mediate e non fornite dai diretti interessati, detentori del dato oggettivo in quanto titolari o titolati dall'impresa a gestirne gli aspetti giuridico-legali, i dati acquisiti non per forza devono corrispondere ad una realtà oggettiva, ma possono essere influenzati dal cosiddetto "passa-parola" che può condizionare in maniera positiva o negativa, amplificando o sminuendone la realtà stessa. Scopo di questa sezione però, non è quella di effettuare una ricognizione vittimologica precisa ma, anche in questo caso, coglierne il vissuto e gli effetti, per ottenere un *feed back* dai soggetti che vivono quotidianamente la realtà lavorativa. Un approccio di questo tipo potrebbe ottenere efficacia sicuramente migliore qualora, applicando tale metodologia ad una specifica realtà produttiva, si riescano ad acquisire i dati "reali" relativi a fatti illeciti subiti dall'azienda, comparandoli quindi con quelli mediati, ottenuti dai dipendenti.

²⁷³ Al riguardo si veda il paragrafo 8.3.

29,8% dispone di propaggini anche all'estero. Solo il 30,3% delle aziende opera in un'unica sede nazionale.

La tabella 7 presenta la distribuzione delle sedi in ragione del settore merceologico di riferimento. E' bene precisare che, al fine di una migliore interpretazione dei dati riportati, è stato opportuno accorpare il numero di settori rappresentati all'interno dell'insieme empirico di riferimento acquisito durante la somministrazione del questionario. Nello specifico si è preferito definire tre macro-aree che rappresentano sinteticamente i settori indicati nel questionario proposto, ovvero: *produzione*, *servizi* e *pubblica amministrazione*. La logica utilizzata ha tenuto conto delle specifiche attività dichiarate, cercando però di unificare i settori più prossimi in ragione delle tipologie merceologiche e tenendo in considerazione le principali attività, anche dal punto di vista cognitivo o della complessità tecnica o manuale, che possono caratterizzare le differenti aree rappresentate. A tal proposito si è seguita la schematizzazione riportata di seguito:

- a. *Produzione*: industria, settore energetico, produzione alimentare;
- b. *Servizi*: commercio, attività bancaria, telecomunicazioni ed informatica, trasporti e logistica, cooperative e *onlus*, turismo;
- c. *Pubblica Amministrazione*: Enti pubblici, Forze Armate e Forze di Polizia, Ricerca ed Istruzione, Servizi sanitari²⁷⁴;

Tab.7 – Aziende, numero sedi e settore merceologico di riferimento

Numero di sedi	Produzione	Servizi	P.A.	Marginale
Una sola sede	28,90%	30,80%	30,20%	30,30%
Più sedi sul territorio nazionale	26,70%	33,60%	54,70%	39,90%
Più sedi anche all'estero	44,40%	35,50%	15,10%	29,80%
Totale	100%	100%	100%	100% (238)

²⁷⁴ L'accorpamento nella macro-aree pubblica amministrazione è stato effettuato, in particolare per "Istruzione e Ricerca" e "Servizi Sanitari" anche in ragione delle risposte fornite alla domanda q.28 "tipologia di azienda: pubblica o privata", evidenziando che tutti i rispondenti delle categorie sopra indicate facevano riferimento al settore pubblico.

Tendenzialmente le aziende e le unità operative di riferimento degli intervistati, sono equamente ubicate nei centri cittadini (38,7%) o nella prima periferia (41,2%). Le periferie cittadine sono tipicamente appannaggio delle aziende produttive (46,7%), mentre le società che forniscono servizi sono prevalentemente presenti nei centri urbani(40,2%) o nelle periferie cittadine (43%), le pubbliche amministrazioni sono prevalentemente ubicate nei centri cittadini (52,3%).

Tab.8 – Aziende, ubicazione sede e settore merceologico di riferimento

Ubicazione sede di lavoro	Produzione	Servizi	P.A.	Marginale
Centro cittadino	8,90%	40,20%	52,30%	38,70%
Prima periferia	46,70%	43,00%	36,00%	41,20%
Zona Industriale, Artigianale	37,80%	15,00%	3,50%	15,10%
Zona isolata, zona rurale	6,70%	1,90%	8,10%	5,00%
Totale	100%	100%	100%	100% (238)

Le aree periferiche attigue ai luoghi di lavoro vengono definite dal 74,8% degli intervistati come «*molto frequentate*» (Tab.9) e comunque con un basso tasso di criminalità e di degrado urbano (Tab. 10).

Tab.9 – Aziende, tipologia area e settore merceologico di riferimento

Tipologia Area	Settore prevalente			Marginale
	Produzione	Servizi	P.A.	
Molto frequentata	62,20%	73,80%	82,60%	74,80%
Poco frequentata	37,80%	26,20%	17,40%	25,20%
Totale	100%	100%	100%	100% (238)

E' stato richiesto infatti, attraverso la domanda 7, di fornire una valutazione circa l'area urbana in prossimità delle sedi lavorative e gli intervistati hanno risposto in maniera decisamente positiva: solo una bassissima percentuale dei lavoratori percepisce il territorio circostante come degradato (1,5%) o con un alto tasso di criminalità (1,1%) (Tab.10).

Tab. 10 – Valutazione area urbana prossima alla sede di lavoro

La sede della mia unità operativa o ufficio si trova in una	<i>Per niente d'Accordo</i>	<i>Poco d'Accordo</i>	<i>D'Accordo</i>	<i>Totalmente d'Accordo</i>
<i>Zona ad alto tasso di criminalità</i>	60,2%	28,7%	10%	1,1%
<i>Zona degradata</i>	60,9%	28%	9,6%	1,5%

9.3 Vittimizzazione, criminalità e percezione dei rischi nelle imprese

Dal punto di vista dell'analisi dei possibili rischi in termini di sicurezza, la domanda nr. 9 del questionario chiede al lavoratore intervistato di indicare, attraverso una scala *Likert* a quattro posizionamenti, a quali tipi di rischio l'azienda (o Ente) per il quale lavora è maggiormente esposta. L'analisi delle distribuzioni di frequenza (*Tab.11*) mostra che tendenzialmente il rischio percepito dai lavoratori è relativamente basso (modalità di risposta “*Per niente*” o “*Poco*”) per tutte le fattispecie indicate.

Tab. 11 – Distribuzioni di frequenza dei tipi di rischio a cui è sottoposta l'azienda o Ente

	<i>Per niente</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Valori assoluti</i>
Furti di materiale o risorse	22,6%	42,5%	28,0%	6,9%	261
Criminalità informatica	30,7%	42,1%	19,9%	7,3%	261
Furti del patrimonio conoscitivo	37,9%	38,7%	19,5%	3,8%	261
Danni materiali	38,7%	40,2%	16,1%	5,0 %	261
Concorrenza sleale, pubblicità mendace	42,9%	35,2%	18,0%	3,8%	261
Lesioni alle persone	52,1%	38,3%	8,0 %	1,5%	261

Analizzando invece (*Tab.12*), più nello specifico, quali fatti illeciti temono maggiormente gli intervistati, selezionando cioè esclusivamente le modalità “*Abbastanza*” e “*Molto*”, spiccano in particolare i reati di tipo predatorio²⁷⁵ (25,2%), quindi le problematiche relative alla gestione dei sistemi informativi (19,7%) e in subordine, tutte quelle condotte legate al mondo imprenditoriale, quale la tutela dei dati, dei progetti o dei brevetti (17,6%) ed infine la concorrenza sleale (15,8%)²⁷⁶.

²⁷⁵ Nel caso specifico tale fattispecie vengono individuati nelle modalità “Furti di materiale o risorse”.

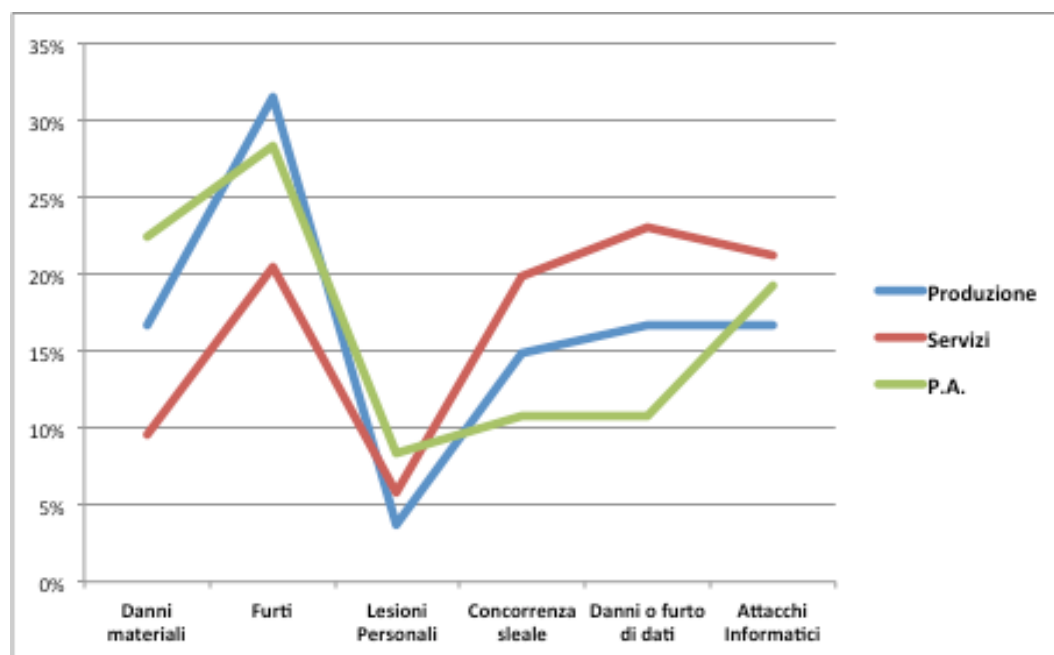
²⁷⁶ Per definire il rischio “Alto” sono state accorpate le modalità “Abbastanza” e “Molto” in relazione ai differenti settori produttivi.

Tab. 12 – Intervistati, percezione rischio “Alto” e settore di riferimento

Tipologia di rischi (Alto)	Produzione	Servizi	P.A.	Marginale
Danni materiali	16,70%	9,60%	22,50%	15,50%
Furti	31,50%	20,50%	28,30%	25,20%
Lesioni Personali	3,70%	5,80%	8,30%	6,40%
Concorrenza sleale	14,80%	19,90%	10,80%	15,80%
Furto di dati, progetti	16,70%	23,10%	10,80%	17,60%
Attacchi Informatici	16,70%	21,20%	19,20%	19,70%
Totale	100%	100%	100%	100% (144)

La stessa tabella 12 mostra come la percezione del rischio possa subire leggere flessioni in relazione al settore merceologico di appartenenza (*Grafico 4*).

Grafico nr 4 – Percezione dell’esposizione “Elevata” a rischi per settore



I reati di tipo predatorio risultano comunque percepiti come rischi pressoché elevati nelle tre macro-aree lavorative, anche se appare importante evidenziare l’incidenza maggiore sul settore *servizi* della componente “logica” o del “dato”. Il furto di informazioni sensibili o gli attacchi informatici in questo settore raggiunge infatti il 44,3% sul totale delle tipologie delittuose presentate nel questionario.

E' importante qui far notare come i dipendenti delle aziende di servizi percepiscano, a giusta ragione, di estrema importanza la tutela delle informazioni²⁷⁷. Tale aspetto percettivo assume un livello nettamente differente se si analizzano i dati riferibili alla Pubblica Amministrazione: in questo settore infatti, gli atti vandalici (22,5%) ed i furti (28,3%) sono percepiti come rischi più elevati rispetto al danneggiamento o al furto di dati²⁷⁸. Purtroppo non è immediato valutare, con i dati raccolti, se tale percezione sia dettata da politiche di sicurezza stringenti che inducono ad una bassa percezione di tali possibili rischi (leggasi anche efficienti misure a tutela di tali elementi), ovvero se gli stessi intervistati attribuiscono, culturalmente, minor valore al dato ed all'informazione rispetto al furto o al danneggiamento di risorse materiali.

Quello che si rileva è che i dipendenti della Pubblica Amministrazione ritengono che la criminalità informatica possa, tendenzialmente, essere valutata come al pari della criminalità comune (68,6%), tale dato, che appare comunque in linea con quello relativo sul totale delle risposte fornite dall'intero insieme empirico (69,7%), si riscontra in maniera pressoché analoga anche negli altri settori di riferimento (*Tab.13*). Il settore dei servizi, come ipotizzato anche precedentemente, presenta comunque un lieve scostamento positivo rispetto alla distribuzione media (+1,3%), sintomatico di una maggiore percezione del rischio informatico in relazione all'attività svolta.

Tab.13 Peso attribuito alla Criminalità informatica e settore merceologico

La criminalità informatica è:	Settore prevalente			Marginale
	Produzione	Servizi	P.A.	
<i>Meno grave della criminalità tradizionale</i>	15,60%	11,20%	9,30%	11,30%
<i>Al pari di quella tradizionale</i>	68,90%	71,00%	68,60%	69,70%
<i>Più grave di quella tradizionale</i>	15,60%	17,80%	22,10%	18,90%
Totale	100%	100%	100%	100% (238)

²⁷⁷ Si ricorda che la tipologia del settore "servizi" incorpora le società di servizi finanziari o assicurativi, le società di consulenza anche in ambito tecnologico; telecomunicazioni, informatica, etc. attività dove la componente informatica è sicuramente prevalente rispetto ad altri settori merceologici.

²⁷⁸ Appare superfluo sottolineare come la Pubblica Amministrazione dovrebbe essere "custode accorto" dei dati dei cittadini. La sacralità del dato personale o sensibile che sia, dovrebbe far parte della "cultura lavorativa" del dipendente delle pubbliche amministrazioni.

Analizzando anche i dati relativi ai crimini informatici in relazione al settore merceologico si evince come il 39,4% delle condotte illecite colpiscono le pubbliche amministrazioni, seconde solo alle società di servizi con il 42,4% e ben lontane dal 18,2% dell'industria (Tab. 14)²⁷⁹.

Tab.14 Vittime di reati informatici e settore merceologico

	Produzione	Servizi	P.A.	Totale
Criminalità Informatica	18,20%	42,40%	39,40%	100%(33)

²⁷⁹ Appare evidente come le società di servizi possano essere maggiormente esposte ad episodi legati alla criminalità informatica ed in particolar modo al furto di dati, poiché, in linea generale sono proprio i dati da questi trattati che definiscono il loro "core business". Si pensi a società finanziarie, banche, di consulenza, etc. dove la dematerializzazione degli *asset* assume livelli estremamente elevati.

9.3.1 La criminalità e le imprese

Interrogati quindi se nell'ultimo quinquennio le aziende fossero state vittima di eventuali fatti reato, il 43,7% ha risposto in maniera affermativa²⁸⁰ (Tab.15).

E' interessante evidenziare come questo dato appaia perfettamente coerente con quanto rilevato dal ben più ampio ed articolato studio condotto da *Transcrime – Joint Research Centre on Transnational Crime*, che ha rilevato come tra il 2007 ed il 2008, 4 aziende italiane su 10 siano state vittima di criminalità²⁸¹.

Tab. 15 – Vittimizzazione e settore di riferimento

	Produzione	Servizi	P.A.	Marginale
Si	43,2%	43,7%	43,9%	43,7%
No	56,8%	56,3%	56,1%	56,3%
Totale	100%	100%	100%	100% (229)

Si può notare come il settore merceologico sembri non influire su esperienze di vittimizzazione, infatti negli ultimi 5 anni, in base a quanto assunto, oltre il 40% delle aziende, in maniera pressoché trasversale ed analogo rispetto al settore merceologico di riferimento, è stata vittima di reato (Tab.15).

Prima di analizzare nello specifico le tipologie di reato per le quali l'azienda è stata vittima (oggetto della domanda 11 del questionario), può essere interessante mettere in relazione l'opinione degli intervistati circa il rischio di vittimizzazione, con l'effettivo verificarsi di reati nell'ultimo quinquennio.

Nella tabella seguente sono state riportate solo le modalità di chi ha risposto che la propria azienda è stata vittima di reato, suddivise in base alla percezione bassa (somma delle risposte “*per niente*” e “*poco*”) o alta (“*abbastanza*” e “*molto*”) per ogni

²⁸⁰ E' necessario precisare, al fine di dissipare eventuali obiezioni, che i dati riferibili agli episodi vittimizzanti di cui alle domande 10 e 11, devono essere letti come informazioni mediate dai dipendenti e non assunte ufficialmente dai soggetti deputati a fornire tali informazioni. In questo senso dunque tali dati potrebbero essere soggetti ad un effetto amplificato o diminuito, in quanto il dipendente potrebbe aver riportato un “sentito dire”.

²⁸¹ La citata indagine di vittimizzazione delle imprese ha visto il coinvolgimento di 11.477 imprese presenti sul territorio nazionale ed è stata condotta nel periodo compreso tra il 2007 ed il 2008. A riguardo si rimanda a G. Mugellini – S. Caneppele, *Le imprese vittime di criminalità in Italia, Transcrime report n. 16, op.cit.*, p. 7.

tipo di reato; in tal modo è possibile notare come, per tutti i tipi di reato, la maggioranza dei lavoratori la cui azienda è stata vittima di almeno un episodio illecito negli ultimi 5 anni, ha comunque una percezione bassa del rischio di vittimizzazione e che, in generale, mostrano percentuali proporzionalmente più consistenti di percezione di vittimizzazione alta i tipi di reato più diffusi e facilmente riconoscibili, come: furti di materiali o risorse, criminalità informatica e danni materiali (*Tab. 16*).

Tab. 16 – Percezione dei rischi per reati subiti negli ultimi 5 anni (solo chi ha risposto Sì)

	<i>Percezione Bassa</i>	<i>Percezione Alta</i>	<i>Totale</i>	<i>Valore assoluto</i>
Furti di materiale o risorse	53,9%	46,1%	100%	115
Criminalità informatica	63,5%	36,5%	100%	115
Furti del patrimonio conoscitivo	70,4%	29,6%	100%	115
Danni materiali	67,8%	32,2%	100%	115
Concorrenza sleale, pub. mendace	69,6%	30,4%	100%	115
Lesioni alle persone	85,2%	14,8%	100%	115

L'indagine di vittimizzazione qui presentata ha confermato altresì come le preoccupazioni espresse nelle domande precedenti (cfr. Q.9 - '*valutazione rischi per le imprese*', *Tab.11 e Tab12*) abbiano comunque un riscontro nella realtà indagata in termini di vittimizzazione reale.

Sono i reati di tipo predatorio che incidono maggiormente sulle imprese: quasi un terzo (29,32%) degli intervistati riferisce che la propria azienda ha subito almeno un furto di denaro, di merci o di prodotti stoccati in magazzino negli ultimi 5 anni ed il 2,28% è stata vittima di rapine (*Tab.17*).

Tab. 17 – Reati subiti nel quinquennio e settore di riferimento

	Produzione	Servizi	P.A.	Marginale
<i>Vandalismi</i>	17,65%	8,40%	15,20%	12,70%
<i>Rapine</i>	0%	4,58%	0,80%	2,28%
<i>Furti</i>	37,25%	27,48%	28,00%	29,32%
<i>Ingresso di estranei</i>	13,73%	10,69%	16,00%	13,36%
<i>Danni alle persone</i>	7,84%	5,34%	12,00%	8,47%
<i>Concorrenza sleale</i>	3,92%	9,16%	4,00%	6,19%
<i>Dipendenti infedeli</i>	7,84%	20,61%	12,00%	14,98%
<i>Criminalità informatica</i>	11,76%	10,69%	10,40%	10,75%
<i>Minacce o estorsioni</i>	0%	3,05%	1,60%	1,95%
Totale	100%	100%	100%	100%(307)

Il dato totale raggiunge livelli preoccupanti se sommato al 13,36% relativo all'accesso o intrusione di soggetti estranei non autorizzati o alla constatazione di aver subito danni materiali negli stabilimenti produttivi (12,70%) che, come facilmente intuibile, potrebbero connotare condotte propedeutiche alla commissione (o tentativo di commissione) di altre fattispecie delittuose ben più preoccupanti, quali quelle contro il patrimonio o la persona.

Un sesto delle aziende (14,98%) ha subito attività illecite dovute a dipendenti infedeli. Tale elemento dovrebbe necessariamente far riflettere un *management* "illuminato" poiché, queste condotte, incidono sui fondamenti del rapporto di lavoro ovvero, i concetti di fiducia, fedeltà, lealtà e diligenza, ma anche reciprocità tra lavoratore e datore di lavoro.

La criminalità informatica (accessi abusivi a sistemi informatici, danneggiamenti di software o programmi, virus, etc) incide per un 10,75% sulla casistica rilevata; mentre l' 8.47%, (rispetto alle altre tipologie qui proposte) è riservata agli infortuni sul lavoro.

Un primo approccio analitico a quest'ultimo dato, relativamente basso rispetto alle altre condotte che colpiscono le aziende, potrebbe far ipotizzare che l'applicazione di norme statutarie o cogenti in materia antinfortunistica, possano influenzare e limitare, se non annullare in via teorica, tale annoso problema. Quanto si vuole qui far

emergere è che, apparentemente, in un ambito normativo stringente, che impone l'applicazione di metodologie, procedure ma anche percorsi formativi a prevenzione degli infortuni sul lavoro, si possa ottenere un impatto favorevole sulla diminuzione percentuale della casistica di specie. Un tale orientamento potrebbe essere ipoteticamente traslato nei confronti della gestione delle politiche di sicurezza industriale, anche se, a giudizio di chi scrive, non sempre in termini assoluti, una stringente applicazione di modelli, protocolli o norme vincolanti debba necessariamente sortire gli effetti preventivi voluti. Infatti, come già evidenziato nei capitoli precedenti, una sovrabbondanza procedurale provoca necessariamente una staticità ed un rallentamento delle dinamiche produttive, dovuta alla complicazione di dover osservare regole e procedure non sempre allineate a quelle funzionali alla produzione stessa. Una politica orientata alla sensibilizzazione del problema ed alla formazione specifica, invece, correlata a procedure o modelli dinamici di produzione, potrebbe evidenziare una maggior efficacia nella riduzione delle medesime condotte o delle problematiche accusate²⁸². Si consideri altresì come, negli ultimi anni, si è assistito ad un notevole incremento della sensibilità da parte delle istituzioni nazionali e sovranazionali, ma anche delle organizzazioni di categoria e dei *media*, circa gli effetti nefasti degli incidenti nei luoghi di lavoro; tale sensibilità si è tradotta sicuramente sul piano normativo nella produzione di specifici testi di legge orientati alla tutela della salubrità del lavoratore, mentre sul piano della sensibilizzazione, si è assistito allo sviluppo di una maggior consapevolezza, da parte del lavoratore, circa l'esigenza di seguire norme comportamentali tali da ridurre l'incidenza degli infortuni.

Ipotizzando un simile orientamento anche nei confronti delle politiche per la *security*, si potrebbero valutare percorsi formativi o di trasmissione culturale, che agiscano primariamente sulla sensibilizzazione del problema e sull'attenzione consapevole ai rischi o ai comportamenti che potenzialmente potrebbero contribuire a danneggiare l'azienda. Tali percorsi potrebbero affiancare positivamente lo sviluppo di

²⁸² A tal proposito si richiama il concetto dell'*attenzione consapevole*, già evidenziato nel paragrafo 8.2 e proposto dal Prof. Balloni in A. Balloni, *Il criminologo dell'organizzazione della sicurezza: problemi di formazione ed esigenze di professionalità*, in A. Balloni (a cura di), *Criminologia e sicurezza*, op.cit., p.16.

una cultura aziendale a supporto di modelli organizzativi e procedure efficienti sul piano della sicurezza industriale.

A tal proposito, analizzando gli effetti prodotti dalle condotte illecite subite dalle aziende, si evidenzia come, seppur indubbiamente l'aspetto economico rivesta un ruolo di primaria importanza (17,2%), appare di analogo rilievo, agli occhi dei dipendenti, la diminuzione del senso di sicurezza generale (16,2%) e la disaffezione del dipendente all'azienda (18,6%). Tale ultimo dato può leggersi anche come una riduzione del senso di appartenenza (*Tab. 18*).

E' parere di chi scrive che la "chiave di volta" sia da individuare nel danno all'immagine aziendale (24%), elemento che, qualora minato, potrebbe impattare sulle attività imprenditoriali e dunque sulla produttività (aspetto economico), con una diretta ricaduta anche sul clima generale, sull'appartenenza (disaffezione del dipendente) e sulla sicurezza; vista, in termini generalisti, sia nella sua componente *security*, sia come ricerca spasmodica del "bisogno di sicurezza" (economica, della stabilità del posto di lavoro, etc.).

Tab. 18 - Incidenza dei Reati subiti dalle imprese e settore di riferimento

	Produzione	Servizi	P.A.	Totale
<i>Aspetto economico</i>	28,60%	19,10%	10,00%	17,20%
<i>Pegg. qualità vita lavorativa</i>	2,90%	9,00%	7,50%	7,40%
<i>Danni immagine</i>	17,10%	27,00%	23,80%	24,00%
<i>Lesioni personali</i>	5,70%	2,20%	10,00%	5,90%
<i>Danni psicologici</i>	8,60%	10,10%	7,50%	8,80%
<i>Disaffezione</i>	17,10%	18,00%	20,00%	18,60%
<i>Diminuzione Sicurezza generale</i>	20,00%	12,40%	18,80%	16,20%
<i>Altro</i>	0%	2,20%	2,50%	2,00%
Totale	100%	100%	100%	100% (204)

Un'analisi di questi ultimi elementi permette già di corroborare in parte le ipotesi inizialmente proposte: se la condizione di vittima per una impresa comporta una immediata incidenza sul piano più prettamente economico, pensiamo ad esempio il subire un furto od una rapina e come sia relativamente facile una diretta quantificazione del danno, anche solo in termini assicurativi; nel lungo periodo e con

una visione più ampia, non orientata esclusivamente ad uno spicciolo calcolo risarcitorio, ma al dipendente ed alle dinamiche interne all'organizzazione, si potranno manifestare ricadute su differenti fronti, anche sul piano emotivo, che ingenereranno un conseguente impatto sulla produttività stessa.

Una diminuzione della percezione di sicurezza, correlata ad una negativa valutazione dell'immagine dell'azienda che ha subito il danno, si ripercuote dunque sul clima organizzativo, a scapito della componente appartenenza (componente emozionale), tale da sviluppare, nell'ipotizzato sistema a retroattività negativa, un peggioramento della qualità della vita e, più in generale, influenzare la salute dell'impresa stessa.

Da qui emerge come la condizione di sicurezza, bisogno primario ed atavico per l'essere umano, rappresenti anche condizione necessaria al buon andamento della vita imprenditoriale.

Con una metafora organicistica si potrebbe timidamente asserire come, anche per l'impresa, intesa come *micro-cosmo* sociale, si possano, con i debiti aggiustamenti, applicare le teorie dei bisogni di Maslow, nell'accezione in cui la soddisfazione del «bisogno di sicurezza» assurge a *condicio sine qua non* per l'affrancarsi il riconoscimento da parte degli altri (l'immagine aziendale proiettata nel mercato di riferimento) e l'autorealizzazione (la produzione). Quel che appare dunque, sempre in punta di metafora, è che un'azienda malata non riuscendo a realizzare il bisogno fisiologico primario di sicurezza, non potrà affrontare l'ascesa sino alla sua massima realizzazione, ovvero la produttività.

9.4 La Sicurezza ed i fattori di prevenzione

Dal punto di vista dei fattori di prevenzione, la domanda 13 del questionario chiede al lavoratore intervistato di indicare, attraverso una scala *Likert* a quattro posizionamenti, quali possano essere gli elementi che influiscono con una maggior efficacia sulla prevenzione da rischi di vittimizzazione in azienda.

A tal riguardo le risultanze emerse, selezionando esclusivamente le modalità di risposta ‘*abbastanza*’ e ‘*molto*’, evidenziano come un maggior coinvolgimento nelle politiche di sicurezza da parte dei dipendenti (16,9%) possa influire, almeno dal punto di vista percettivo, sulla condizione di sicurezza (Tab.19).

Tab. 19 – Fattori di prevenzione (percezione) e settore di riferimento

	Produzione	Servizi	P.A.	Marginale
<i>Presenza Forze Polizia</i>	8,00%	9,90%	12,10%	10,40%
<i>Security Manager</i>	11,20%	11,20%	10,80%	11,10%
<i>Coinvolgimento dipendenti</i>	15,50%	17,40%	17,00%	16,90%
<i>Coinvolgimento OOSS</i>	7,00%	6,40%	6,40%	6,50%
<i>Videosorveglianza</i>	17,60%	15,10%	15,50%	15,70%
<i>Formazione</i>	12,30%	14,70%	13,90%	13,90%
<i>Norme e regole</i>	16,60%	16,30%	15,20%	15,90%
<i>Vigilanza</i>	11,80%	8,90%	9,00%	9,50%
Totale	100%	100%	100%	100%(1011)

In subordine il sistema normativo (15,9%), che dovrà essere chiaro, preciso e definito, ottiene il maggior avallo dei dipendenti, nel senso in cui la chiarezza e conoscibilità delle procedure, norme o protocolli, si interfacci anche con una specifica formazione in tal senso (13,9%).

Le misure di sicurezza passive ingenerano un maggior senso di sicurezza (15,7%) rispetto, paradossalmente, alla presenza di personale addetto alla vigilanza privata (9,5%) mentre, il 10,4% dei dipendenti ritiene importante l’interazione con le forze di polizia sul territorio.

In tal senso ci si potrebbe soffermare effettuando un parallelismo tra sicurezza privata, *security* industriale e condizione di sicurezza demandata agli organi statuari (le forze di polizia). Come più volte ribadito in questa sede, risulta necessario nello

sviluppo di politiche di sicurezza industriale, un continuo scambio informativo tra la funzione sicurezza, o meglio il *security manager* e le forze di polizia sul territorio, per poter definire politiche di prevenzione comune.

Tali necessità sono puntualmente emerse anche nella fase qualitativa della ricerca. Infatti, nei colloqui e nelle interviste con i responsabili della sicurezza di numerose realtà produttive, in particolare nei settori commerciali e della grande distribuzione, si evidenzia come un *security manager* lungimirante è colui che riesce a costruire una fitta rete di rapporti o legami, con gli uffici territoriali delle forze di polizia. E' illuminante quanto emerso durante un' intervista con il *security manager* di una filiale del nord Italia di una nota azienda straniera, che opera nel settore grande distribuzione: *«riuscire ad avere una linea diretta con il comandante della stazione carabinieri, con il dirigente del commissariato o il funzionario responsabile della squadra di polizia giudiziaria, è sicuramente un vantaggio, per chi come me si deve occupare di sicurezza in azienda. Il vantaggio è duplice, per noi [azienda] perché abbiamo referenti diretti a cui rapportarci nel momento in cui le necessità richiedono un intervento mirato; per loro [le forze di polizia], perché trovano in noi confidenti che possono fornire notizie in tempo reale sugli avventori, i clienti, ma anche sul territorio circostante. Consideri ad esempio che il parcheggio esterno al [nostro] negozio può gestire sino a 3200 autovetture, tra la parte interrata e quella esterna. Non è da escludere, considerando anche la zona, che proprio nel parcheggio potrebbero avvenire borseggi o furti ai danni dei clienti, ma anche 'traffici' non del tutto leciti. Non è raro dunque che il nostro personale, addetto alla vigilanza, si accorga di qualcosa di strano e lo riferisca immediatamente alle forze dell'ordine. Abbiamo infatti nel tempo stilato protocolli operativi con i referenti delle forze dell'ordine, per poter segnalare in tempo reale una qualsiasi anomalia. Consideri poi che garantire al cliente un livello elevato di sicurezza anche all'esterno del nostro punto vendita, costituisce un vantaggio importante proprio per l'azienda. E' inutile offrire ottimi prodotti o prezzi vantaggiosi se poi il cliente che acquista da noi si trova l'auto danneggiata o viene borseggiato nel parcheggio. Analogamente è impensabile pretendere che i dipendenti lavorino serenamente se hanno paura di lasciare incustoditi i propri mezzi o anche se hanno timore di uscire dal lavoro di sera perché*

nel tragitto verso la prima fermata dell'autobus o della metrò rischiano di essere aggrediti, borseggiati o minacciati per pochi spiccioli. Noi siamo aperti sino alle 22 e il nostro punto vendita è in periferia, l'area non è degradata però di certo non siamo nemmeno nella centralissima Montenapoleone di Milano. L'azienda per cui lavoro è molto attenta alla sicurezza e ritengo che il mio compito sia quello di andare oltre al punto vendita, per cercare di ottenere standard elevati anche nel territorio circostante, lo devo alle mie collaboratrici e collaboratori ma anche alle famiglie che vengono qui a comprare i nostri prodotti.»

E' importante dunque evidenziare come il *security manager* debba mantenere una "visione sulla sicurezza" anche nelle pertinenze esterne del primo perimetro aziendale e che i rapporti diretti con le forze di polizia sul territorio facilitino questo compito. Ci si chiede a questo punto come, un soggetto privato, possa influire sulle politiche di sicurezza urbana. Il nostro interlocutore però continua dicendo «[...] *tra i vari compiti che mi sono demandati vi è proprio quello di interagire con le realtà locali. In alcuni casi mi 'spoglio' delle vesti di security manager, assumendo quelle di negoziatore o diplomatico* [lo dice sorridendo, ndr]. *Spesso interagisco, come ho detto prima, con i responsabili delle forze di polizia. Le nostre richieste più tipiche sono quelle ad esempio, di avere maggior presenza di pattuglie in orari ben precisi, magari quando vi è maggior affluenza di clienti per determinate promozioni o in particolari periodi dell'anno. In secondo luogo mi interfaccio con gli amministratori locali. Segnalando eventuali problematiche di degrado urbano e facendo continua pressione su un aspetto piuttosto che su un altro, come la viabilità, i trasporti, l'illuminazione, etc.. Il nostro punto vendita, tra dipendenti in organico fisso e quelli a tempo determinato, fornisce lavoro ad oltre un centinaio di persone, quasi tutti del Comune o della Provincia, e dunque famiglie che vivono questo territorio. Noi siamo anche un punto di aggregazione, le famiglie vengono qui nei week end d'inverno anche solo per fare un giro, chi viene da noi spesso prosegue a fare shopping anche nelle altre realtà commerciali vicine. Consideri poi i ristoranti, i fast food.... Insomma, se è vero che la mia azienda è molto attenta alla sicurezza, è anche vero che comunque interviene nell'economia locale in maniera importante e dunque...*[si interrompe con un sorriso sornione, fa capire che ha già detto troppo e mi congeda educatamente ndr]» .

Tra le righe di quanto assunto dal testimone privilegiato si legge come la sicurezza travalichi i confini organizzativi, ma anche che le politiche di sicurezza non siano riconducibili esclusivamente a modelli organizzativi, procedure o vigilanza perimetrale. La sicurezza, come viene letta da questa azienda, che si ricorda essere una multinazionale del nord Europa operante nel settore della grande distribuzione, è un fattore importante a tutela del proprio *business* e dunque: i clienti devono sentirsi sicuri per poter acquistare i prodotti e per tornare nel punto vendita ed, analogamente, i dipendenti devono percepire un ambiente sicuro per poter lavorare serenamente. Per garantire un ambiente sicuro questa azienda agisce come soggetto che esercita pressione politica a livello locale, una attività di *lobbying* più o meno evidente, dettata sicuramente dalla capacità di generare un importante flusso economico, necessario per l'indotto e per l'economia del territorio.

E' naturale che tale atteggiamento non possa essere generalizzato a tutte le realtà imprenditoriali, poiché non sempre l'impresa può avere una simile capacità produttiva per poter esercitare le necessarie pressioni politiche, di fatto però quello che si ritiene auspicabile è che, nel futuro, siano sempre di più le aziende che vedranno nella sicurezza non tanto un onere quanto un vantaggio competitivo e che i concetti di sicurezza partecipata e sussidiaria divengano prioritari nelle agende politiche nazionali ma anche delle amministrazioni locali .

E' importante allora riflettere sul ruolo che può avere l'impresa nella gestione delle politiche urbane e sul ruolo che devono avere gli organi di governo nazionale per le politiche orientate alla sicurezza nelle imprese. Sono molti gli Autori²⁸³ che evidenziano come la *security*, soprattutto per particolari settori economici ritenuti strategici, sia direttamente collegata all'economia nazionale. Si pensi ad esempio al settore energetico, ai trasporti, alle comunicazioni. Sono comparti ed aziende che da tempo vengono annoverati come infrastrutture critiche e degne di tutela e di interesse nazionale, per questo motivo appare importante sottolineare che il concetto di

²⁸³ A tal riguardo si richiama quanto già indicato nel Capitolo 4.

sicurezza industriale venga sempre di più considerato come fattore essenziale anche per lo sviluppo imprenditoriale nazionale²⁸⁴.

Dai dati emersi dal questionario appare percettivamente più importante la figura di un responsabile della sicurezza (11,1%) rispetto all'interazione con le forze di polizia sul territorio anche se si può argomentare come il lavoratore veda nel *security manager* una figura di riferimento interna, senza però immaginare che, nei compiti della sua funzione, rientrino anche le necessità di gestire rapporti con le forze di polizia di zona proprio per garantire alti *standard* di sicurezza. Questo dato però lo si può leggere anche nell'ottica di un sempre maggiore distacco del cittadino nei confronti delle istituzioni deputate al controllo della criminalità ed alla sicurezza, da qui l'importanza maggiore attribuita ad una figura, quale quella del responsabile per la sicurezza, forse più vicina poiché inserita nell'alveo organizzativo, ma forse anche più attenta o controllata, poiché una realtà imprenditoriale promuove e premia i risultati e le competenze delle proprie strutture, ma non si risparmia contestazioni e sanzioni nel caso di inadeguatezze, lacune o mancanze.

Un dato estremamente rilevante è la poca influenza demandata alle organizzazioni sindacali da parte dei dipendenti alla questione sicurezza (6,5%). Si

²⁸⁴ A titolo puramente indicativo si riportano alcuni esempi dove il Legislatore ha inteso tutelare determinate tipologie di aziende poiché ritenute di interesse per l'economia nazionale. I riferimenti normativi di seguito rappresentano esclusivamente una breve sintesi di quanto, negli anni, è stato prodotto a livello legislativo:

- l'articolo 39 della legge 16 gennaio 2003, n. 3, recante: "*Disposizioni ordinamentali in materia di pubblica amministrazione*" prevede che il Dipartimento della Pubblica Sicurezza, nell'ambito delle direttive impartite dal Ministro dell'Interno per il potenziamento dell'attività di prevenzione, può stipulare convenzioni con soggetti, pubblici e privati, dirette a fornire, con la contribuzione degli stessi soggetti, servizi specialistici, finalizzati ad incrementare la sicurezza pubblica;

- Il decreto legge 27 luglio 2005 n. 144, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 luglio 2005 n. 155, recante "*Misure urgenti per il contrasto del terrorismo internazionale*", ed in Particolare l'art. 7 bis, comma 1, dispone che con decreto del Ministro dell'Interno siano individuate le infrastrutture critiche informatizzate di interesse nazionale, alla cui protezione informatica provvede l'organo del Ministero dell'Interno per la sicurezza e per la regolarità dei servizi di telecomunicazione, operando mediante collegamenti telematici definiti con apposite convenzioni con i responsabili delle strutture interessate;

- La direttiva del Ministro dell'Interno, in data 28 aprile 2006, recante il "Riassetto dei comparti di specialità delle Forze di Polizia", rimette alla competenza primaria della Polizia di Stato garantire, in via generale, l'integrità e la funzionalità della rete informatica, ivi compresa la protezione delle infrastrutture critiche informatizzate, nonché la prevenzione ed il contrasto degli attacchi di livello informatico alle strutture di livello strategico per il Paese;

- Il D.P.C.M. del 24 gennaio 2013, recante indirizzi per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionale, definisce all'art.1 l'architettura istituzionale deputata alla tutela della sicurezza nazionale relativamente alle infrastrutture critiche materiali e immateriali;

- Il D.P.C.M. del 27 gennaio 2014 ha adottato il "*Quadro Strategico Nazionale per la Sicurezza Nazionale dello Spazio Cibernetico*" ed il "*Piano Nazionale per la Protezione Cibernetica e la Sicurezza Informatica*";

potrebbe tentare, a questo punto, un parallelismo con la gestione della sicurezza nella sua componente *safety*. La normativa vigente in materia di igiene e salubrità negli ambienti di lavoro, prevede la figura di un *Rappresentante per i Lavoratori sulla Sicurezza, RLS*, soggetto che viene eletto dai lavoratori nell'ambito delle rappresentanze sindacali aziendali, per lo meno per quelle realtà che presentano un numero superiore a 15 dipendenti. L'RLS ha compiti consultivi, propositivi, di vigilanza, di ispezione e di promozione di attività formative nell'ambito delle tematiche inerenti la salute e la sicurezza dei lavoratori negli ambienti di lavoro. Tale soggetto di fatto è l'appendice sindacale in azienda, che ha il compito di vigilare sul buon andamento delle politiche a tutela della sicurezza dei lavoratori²⁸⁵. Per una possibile lettura del dato poc'anzi presentato, si deve considerare come la figura del *Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza* sia presente nelle aziende italiane dal 2008 e che i lavoratori abbiano avuto modo dunque di sperimentare l'efficacia di un soggetto, di fatto referente per le organizzazioni sindacali in materia di sicurezza, per un periodo relativamente lungo. La domanda 13, nel chiedere se un maggior coinvolgimento delle organizzazioni sindacali potesse influire positivamente sulla gestione della sicurezza, ha restituito pareri decisamente negativi e dunque, forse, sarebbe meglio puntare più sulla "componente lavoratori", coinvolgendoli magari sul

²⁸⁵ L'art. 47, comma 2 del D.Lgs. 81/2008 stabilisce che "*in tutte le aziende, o unità produttive, è eletto o designato il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza*" (RLS).

Per quanto riguarda le "*Attribuzioni del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza*", l'art. 50 del D.Lgs. 81/2008 stabilisce che il Rappresentante dei lavoratori:

- a) è consultato preventivamente e tempestivamente in ordine alla valutazione dei rischi, alla individuazione, programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione nella azienda o unità produttiva;
- c) è consultato sulla designazione del responsabile e degli addetti al servizio di prevenzione, alla attività di prevenzione incendi, al primo soccorso, alla evacuazione dei luoghi di lavoro e del medico competente;
- d) è consultato in merito all'organizzazione della formazione di cui all'articolo 37;
- e) riceve le informazioni e la documentazione aziendale inerente alla valutazione dei rischi e le misure di prevenzione relative, nonché quelle inerenti alle sostanze ed ai preparati pericolosi, alle macchine, agli impianti, alla organizzazione e agli ambienti di lavoro, agli infortuni ed alle malattie professionali;
- f) riceve le informazioni provenienti dai servizi di vigilanza;
- g) riceve una formazione adeguata e, comunque, non inferiore a quella prevista dall'articolo 37;
- h) promuove l'elaborazione, l'individuazione e l'attuazione delle misure di prevenzione idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica dei lavoratori;
- i) formula osservazioni in occasione di visite e verifiche effettuate dalle autorità competenti, dalle quali è, di norma, sentito;
- l) partecipa alla riunione periodica di cui all'articolo 35;
- m) fa proposte in merito alla attività di prevenzione;
- n) avverte il responsabile della azienda dei rischi individuati nel corso della sua attività;
- o) può fare ricorso alle autorità competenti qualora ritenga che le misure di prevenzione e protezione dai rischi adottate dal datore di lavoro o dai dirigenti e i mezzi impiegati per attuarle non siano idonei a garantire la sicurezza e la salute durante il lavoro.

piano formativo, decisionale e consultivo, piuttosto che demandare ad una figura “politica” tale compito.

E’ parere di chi scrive che il coinvolgimento del lavoratore sia un concetto strettamente vincolato a quello di appartenenza all’organizzazione stessa. Concetto che assume un ruolo ancor più rilevante nelle sue accezioni di *comunicazione e chiarezza delle informazioni, partecipazione alla vita organizzativa, coesione, orientamento al compito*, etc. dimensioni queste che vanno a comporre, assieme ad altre, il concetto più ampio di clima organizzativo²⁸⁶. Puntare dunque a dinamiche organizzative che incidono in maniera positiva sul clima, favorendo la partecipazione attiva del dipendente e a politiche di *team* orientate alla coesione e ad una trasmissione chiara del flusso informativo e della comunicazione, oltre ad influire positivamente sulla vita lavorativa, influiranno anche in termini generali sulla percezione di sicurezza²⁸⁷.

La sicurezza per questi motivi, viene vista dal lavoratore come una componente inscindibile dal proprio essere soggetto che opera all’interno di una organizzazione produttiva, per tale ragione appare senz’altro appropriato un maggior coinvolgimento di tale soggetto anche in termini di coesione e dinamiche organizzative.

La tabella 19 evidenzia come, per altro, il settore produttivo non appaia direttamente collegato alla valutazione delle misure preventive; mentre analizzando la variabile “dimensione aziendale” emerge come una richiesta di maggior coinvolgimento dei dipendenti in materia di sicurezza si evidenzi in particolar modo nelle aziende di piccole dimensioni (*Tab.20*). Analogamente, nelle piccole realtà si attribuisce maggior importanza anche alla presenza di norme e regolamenti conosciuti e applicabili a tutti²⁸⁸.

²⁸⁶ A tal riguardo si rimanda al paragrafo 3.2 del presente elaborato

²⁸⁷ Si rimanda ai paragrafi successivi per una lettura analitica dei dati empirici di quanto qui rappresentato.

²⁸⁸ Anche in questo caso è la dimensione “comunicazione” costituente il costrutto del clima che viene richiesta dal lavoratore. Tale dimensione individua la necessità per il lavoratore di conoscere chiaramente gli aspetti lavorativi ed organizzativi ma anche le politiche aziendali, i precetti, le norme non scritte, etc.

Tab. 20 – Fattori di prevenzione e dimensione aziendale

	fino a 50 dipendenti	50 - 100 dipendenti	100 - 500 dipendenti	500 - 1000 dipendenti	oltre 1000 dipendenti	Marginale
Presenza Forze Polizia	7,10%	11,80%	8,50%	7,10%	12,70%	10,40%
Security Manager	8,80%	12,80%	11,30%	10,00%	11,40%	11,10%
Coinvolgimento dipendenti	22,00%	14,40%	17,50%	15,70%	15,70%	16,90%
Coinvolgimento OOSS	5,50%	5,90%	8,50%	7,10%	6,30%	6,50%
Videosorveglianza	15,90%	13,90%	16,40%	18,60%	15,70%	15,70%
Formazione	14,30%	15,00%	13,60%	17,10%	12,90%	13,90%
Norme e regole	19,80%	16,60%	15,30%	14,30%	14,40%	15,90%
Vigilanza	6,60%	9,60%	9,00%	10,00%	10,90%	9,50%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100% (1011)

E' stato quindi chiesto, con la domanda 14 del questionario, quali elementi di “prevenzione” fossero presenti nelle aziende interessate. L’analisi dei dati, anche in relazione al settore merceologico prevalente, fornisce importanti informazioni al fine di poter osservare quali possano essere le principali strategie aziendali a supporto della *security* (Tab.21).

I sistemi passivi sembrano quelli maggiormente utilizzati nelle realtà italiane, infatti, allarmi (16%) e videosorveglianza (11,70%) sono gli elementi più comunemente presenti, seguiti solo da specifiche procedure di accesso ai sistemi informatici (16,9%). Sono poche però le aziende che adottano politiche restrittive nell’uso di strumentazione informatica propria in azienda 6%²⁸⁹, e sono leggermente maggiori quelle che hanno in organigramma un responsabile per la sicurezza logica (8.3%)²⁹⁰.

²⁸⁹ La letteratura americana di settore definisce BYOD (*Bring Your Own Device*) ovvero BYOT (*Bring Your Own Technology*) l’uso o abuso di tecnologia propria (del dipendente) in azienda. In molti casi l’utilizzo di propri *personal computer* o dispositivi di archiviazione quali dischi rimovibili, chiavette USB etc. comporta notevoli rischi alla sicurezza aziendale sia sul piano dello spionaggio industriale sia sull’eventualità, anche inconsapevole, di veicolare attraverso un proprio dispositivo non debitamente controllato, codici virali all’interno della rete aziendale. Per questo motivo sempre più spesso è fatto divieto al dipendente di utilizzare propri dispositivi durante l’orario lavorativo o all’interno del perimetro aziendale.

²⁹⁰ CISO (*Chief Information Security Officer*) è quella figura deputata alla gestione, produzione e controllo di procedure a tutela del patrimonio informativo dell’azienda. Solitamente opera in autonomia o di concerto con il CSO (*Chief / Corporate Security Officer*), responsabile della funzione sicurezza.

Tab. 21 – Presenza di elementi di prevenzione e settore merceologico

	Settore prevalente			Marginale
	Produzione	Servizi	P.A.	
Videosorveglianza	9,00%	11,00%	13,90%	11,70%
Allarmi	17,10%	16,70%	14,60%	16%
Guardiana	10,00%	9,50%	13,90%	11,20%
Vigilanza Perimetro	6,20%	5,90%	7,10%	6,40%
Controllo accessi	10,40%	9,00%	10,50%	9,80%
Identificazione visitatori	10,90%	8,60%	5,70%	8,00%
Procedure di accesso ai dati	15,20%	17,10%	17,50%	16,90%
No BYOD	4,70%	6,20%	6,60%	6,00%
Security manager	5,20%	6,20%	3,40%	4,90%
CISO	10,90%	8,40%	6,80%	8,30%
Altro	0,40%	1,40%	0,00%	0,80%
	100%	100%	100%	100% (1077)

La figura del *Security Manager* emerge ancor di meno sulla scena imprenditoriale italiana (4,9%), sintomatico dunque di come troppo spesso la gestione della sicurezza venga approntata in maniera non organica e magari distribuita all'interno di altre divisioni, funzioni o figure con incarichi o mansioni differenti, senza per forza avere una specifica ed adeguata preparazione in materia.

In tal senso, è importante rilevare alcuni dei risultati ottenuti durante i colloqui ai testimoni privilegiati. Quello che è emerso frequentemente dai confronti con i *security manager*, è che sono poche le aziende nelle quali viene attribuito il giusto valore ad una gestione integrata della sicurezza. Non sempre si effettuano analisi preventive e puntuali dei rischi a meno di valutare le sole eventuali vulnerabilità legate all'ingresso di estranei non autorizzati. Si agisce dunque sul piano preventivo esclusivamente orientando gli sforzi verso la messa in sicurezza delle risorse materiali, senza una adeguata formazione al personale dipendente circa le basilari procedure da adottare. Al manifestarsi poi dell'evento criminoso o del danno a carico dell'azienda, si ricorre immediatamente a politiche restrittive e di maggior controllo, con un approccio situazionale piuttosto che analitico, che induce nell'immediatezza non tanto un senso di maggior sicurezza nel dipendente, quanto la percezione di lavorare in «[...]una organizzazione segreta o in uno stato di polizia, dove se prima vi era massima libertà, ora, magari perché abbiamo subito un furto in magazzino o abbiamo

perso clienti perché sono passati alla concorrenza, il dipendente si sente controllato, quasi sotto accusa, anche se di fatto quello che è accaduto non è dipeso dai dipendenti ma da politiche di sicurezza inesistenti, o da un piano strategico aziendale poco accurato...»²⁹¹.

Nella maggioranza dei casi si evidenzia come il *security manager* debba primariamente operare affinché passi il concetto che una politica di sicurezza sia fondamentale al buon andamento della produttività ed in subordine adoperarsi per attivarla. Quello che manca ancora, è una cultura della sicurezza, generalizzata e trasversale a tutti i livelli, ruoli o mansioni. Si assiste spesso, a detta dei molteplici intervistati, a situazioni paradossali dove, ad esempio, l'azienda investe notevoli risorse per acquisire sistemi informatici innovativi e telecamere "intelligenti" a tutela del perimetro, senza però attribuire il giusto peso a comportamenti potenzialmente rischiosi, come l'applicazione di etichette affianco al monitor dei computer, con annotate le *password* di accesso ai sistemi gestionali²⁹².

²⁹¹ Estratto di un colloquio avvenuto con un dirigente sindacale con incarico di RLS (Rappresentante dei Lavoratori alla Sicurezza) in una azienda metalmeccanica bolognese.

²⁹² Quanto appena accennato risulta essere la sintesi delle evidenze emerse analizzando quanto dichiarato durante i colloqui con i testimoni privilegiati nella fase esplorativa della ricerca.

9.5 Vittimizzazione, criminalità e percezione dei rischi per i dipendenti

Dal punto di vista dell'analisi dei possibili rischi in termini di sicurezza per il lavoratore, la domanda nr.18 del questionario chiede all'intervistato di indicare, attraverso una scala *Likert* a quattro posizionamenti, a quali tipologie di rischio ritenga di essere maggiormente esposto in ragione del proprio lavoro, ruolo o mansione ricoperta. Analogamente all'esame della percezione dei rischi per l'impresa (vedasi *Tab. 11*), l'analisi delle distribuzioni di frequenza mostra come, tendenzialmente, il rischio percepito dai lavoratori risulti essere relativamente basso (somma dei valori per le modalità di risposta "Per niente" o "Poco") per tutte le tipologie indicate (*Tab.22*).

Tab. 22 – Distribuzioni di frequenza percezione dei tipi di rischio a cui è sottoposto il lavoratore

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Valori assoluti
Minacce, estorsioni	52,05%	34,84%	9,43%	3,69%	244
Truffe	53,28%	34,02%	10,25%	2,46%	244
Furti, scippi, rapine	38,52%	44,67%	12,70%	4,10%	244
Molestie	40,16%	45,49%	12,30%	2,05%	244
Incolumità personale, infortuni	30,74%	44,26%	19,67%	5,33%	244
Diffamazioni, ingiurie	22,13%	42,62%	23,77%	11,48%	244
Discriminazioni	60,25%	31,15%	7,79%	0,82%	244
Corruzione	47,54%	36,07%	12,30%	4,10%	244
Rischi biologici o chimici	57,38%	27,87%	9,84%	4,92%	244

Considerando ora le sole modalità di risposta "Abbastanza" e "Molto", emerge come il 35,25% degli intervistati tema di poter rimanere vittima di diffamazioni o ingiurie a causa del proprio lavoro.

Tale dato trova riscontro analizzando le tipologie di vittimizzazione che hanno realmente colpito gli intervistati nell'ultimo quinquennio (*Tab.23*), dove compare come proprio questa fattispecie si presenti con una frequenza maggiore rispetto alle altre (37,20%).

Sono i dipendenti delle pubbliche amministrazioni quelli maggiormente interessati a diffamazioni ed ingiurie (45%), evidenza del fatto che probabilmente, il cittadino non soddisfatto dei servizi forniti dalle amministrazioni pubbliche, identifica

nel dipendente, impiegato presso tali enti, l'elemento su cui sfogare tensioni e malumori per eventuali disservizi o rancori di ogni genere per un ipotetico torto subito (Tab.23).

Tab. 23 – Vittimizzazione lavoratore e settore merceologico

	Settore prevalente			Marginale
	Produzione	Servizi	P.A.	
Danni materiali	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Furto o rapina	12,50%	13,30%	0,00%	7,00%
Furto di oggetti personali	0,00%	13,30%	10,00%	9,30%
Furto di documentazione	12,50%	6,70%	0,00%	4,70%
Lesioni personali	12,50%	20,00%	30,00%	23,30%
Estorsioni, minacce	12,50%	20,00%	10,00%	14,00%
Molestie	12,50%	0,00%	0,00%	2,30%
Discriminazioni	0,00%	0,00%	5,00%	2,30%
Diffamazioni, ingiurie	37,50%	26,70%	45,00%	37,20%
	100%	100%	100%	100% (31)

Gli uomini sono quelli che apparentemente vengono maggiormente colpiti da fatti illeciti a causa della mansione o ruolo ricoperto in azienda, anche se, in base alla numerosità degli intervistati che hanno dichiarato di aver subito un episodio vittimizzante a causa della propria mansione²⁹³, non si può effettuare una generalizzazione sulla significatività della relazione tra genere ed evento vittimizzante nel contesto aziendale (Tab.24). Quel che comunque appare, analizzando i dati acquisiti, è che il 14,2% (18) degli uomini, rispetto al 9% (10) delle donne sono state vittime di reato a causa della loro professione.

²⁹³ Sono infatti 28 gli intervistati che hanno dichiarato di essere stati vittime di un fatto reato a causa della propria professione, ruolo o mansione.

Tab. 24 – Vittimizzazione lavoratore e genere

<i>Vittima</i>	Genere		<i>Marginale</i>
	<i>Maschio</i>	<i>Femmina</i>	
Si	14,20%	9,00%	11,80%
No	85,80%	91,00%	88,20%
	100%	100%	100% (238)

<i>Genere</i>	<i>Vittima Si</i>	<i>Vittima No</i>
<i>Maschio</i>	64,30%	51,90%
<i>Femmina</i>	35,70%	48,10%
Totale	100%(28)	100%(210)

Le pubbliche amministrazioni sono quelle che in egual misura si attivano per fornire sia sostegno psicologico sia sostanziale (di tipo medico, economico e/o legale) al dipendente che ha subito un danno (*Tab.25*). L'assistenza psicologica appare essere la forma di aiuto maggiormente fornita dalle aziende ai dipendenti nei vari settori (35,7%), seguita a breve lunghezza dall'assistenza legale (28,60%).

Tab. 25 – Vittimizzazione , sostegno dell'azienda e settore merceologico

	Settore prevalente			Marginale
	Produzione	Servizi	P.A.	
Assistenza legale	50,00%	25,00%	25,00%	28,60%
Assistenza economica	0,00%	12,50%	25,00%	14,30%
Assistenza sanitaria o medica	0,00%	25,00%	25,00%	21,40%
Assistenza o sostegno psicologico	50,00%	37,50%	25,00%	35,70%
	100%	100%	100%	100% (31)

9.6 Percezione della sicurezza, clima organizzativo e welfare

Attraverso la domanda 23 si è chiesto di fornire una valutazione in merito alla percezione di sicurezza del dipendente in relazione alle politiche aziendali.

Utilizzando una scala *Likert* a quattro posizionamenti, si è voluto rilevare se il dipendente percepisse le politiche aziendali come orientate all'attenzione per la propria incolumità, al suo benessere psicologico, nonché alla sicurezza delle risorse materiali ed immateriali dell'impresa stessa. Si è voluto valutare dunque la percezione di sicurezza personale (*safety*) e la percezione di *security* all'interno del perimetro organizzativo.

Una prima analisi delle distribuzioni di frequenza delle risposte (*Tab. 26*), evidenzia come il benessere psicologico del dipendente sia percepito da quest'ultimo come priorità secondaria per le aziende. Infatti, riferendosi esclusivamente alle risposte “*Abbastanza*” e “*Molto*”, si può notare come, per tali modalità, la sommatoria dei dati rilevati restituisce un 37,86% a fronte di un ben lontano 79,83% relativo alla tutela dei dati ed un 68,31% orientato alla tutela delle risorse materiali.

Tab. 26 – Valutazione politiche aziendali: *Safety, Security, Enviroment*

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Totale (243)
<i>Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori</i>	3,70%	21,40%	52,26%	22,63%	100%
<i>Attenta al benessere psicologico dei lavoratori</i>	23,05%	39,09%	27,57%	10,29%	100%
<i>Attenta alla tutela risorse</i>	3,70%	27,98%	48,97%	19,34%	100%
<i>Attenta alla tutela dei dati</i>	3,29%	17,28%	53,50%	25,93%	100%
<i>Attenta all'ambiente</i>	4,53%	29,63%	47,74%	18,11%	100%

Queste ultime due modalità, in estrema sintesi, vanno ad integrare più in generale la *security aziendale*²⁹⁴. La media dei valori rilevati potrebbe essere utilizzata,

²⁹⁴ Come evidenziato nel capitolo 4 la componente *security* è orientata alla tutela del patrimonio tangibile ed intangibile dell'azienda.

in questa sede, per stimare astrattamente il valore percepito dal dipendente in merito alle politiche aziendali orientate alla *corporate security*. Tale valore si attesta al 73,87%, di poco inferiore alla componente *safety* (74,89%), vista sinteticamente come tutela della sicurezza fisica del lavoratore.

In ultima analisi si rileva un netto contrasto tra quanto emerso esaminando il reale supporto psicologico fornito dall'azienda al dipendente vittima di reato (*Tab.25*) e la percezione di quest'ultimo sull'attenzione dell'organizzazione al suo benessere psicologico (*Tab.26*), anche se una argomentazione possibile per una corretta interpretazione scientifica del dato, potrebbe essere individuata esclusivamente nella limitata numerosità degli intervistati asseritamente vittime di reato nell'ultimo quinquennio e dunque non sufficiente per effettuare una sintesi analitica.

9.6.1 Il dipendente: percezione di sicurezza e clima organizzativo

Risulta ora necessario un approfondimento più specifico circa i dati acquisiti tramite i singoli *items* che compongono la domanda 23 (‘*La mia azienda è attenta a:...*’) attraverso una analisi bivariata che metta in relazione la percezione di sicurezza del lavoratore ed il clima organizzativo presente in azienda.

Tale analisi fornirà elementi necessari al fine di corroborare o confutare le ipotesi di ricerca inizialmente proposte, valutando dunque se esista un diretto collegamento tra percezione di sicurezza, rischio e clima organizzativo. E’ necessario precisare, al fine di una corretta interpretazione dei dati proposti, come quest’ultimo costruito venga qui sintetizzato nelle sue dimensioni principali, strettamente vincolate al concetto di *coinvolgimento* del dipendente nelle politiche aziendali ed anche a quello di *appartenenza* all’organizzazione stessa.

E’ proprio il rapporto causale tra questi due elementi che necessita un’indagine più approfondita, poiché si ritiene che sebbene risulti necessario per raggiungere una condizione di sicurezza efficace all’interno di una organizzazione l’applicazione di norme e specifici modelli organizzativi, risulta oltremodo importante comprendere come la condizione di sicurezza possa essere influenzata dal fattore umano.

L’impresa è qui dunque considerata come *micro-cosmo* sociale e non esclusivamente come luogo adibito alla produzione di beni e servizi. Al fine di fornire un approccio socio criminologico alla gestione della sicurezza nelle organizzazioni risulta necessario, dunque, liberarsi dal “fardello” *taylorista* che individua l’impresa come luogo deputato alla produzione razionale e parcellizzata, dove gli attori al suo interno sono esclusivamente soggetti funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione. In questa sede perciò, per comprendere l’inferenza del fattore umano sulla gestione della sicurezza nelle imprese, ci si è avvicinati alla più ampia ed articolata teoria generale dei sistemi, che considera come le organizzazioni siano sistemi aperti che interagiscono continuamente con l’ambiente²⁹⁵.

²⁹⁵ A riguardo P.G. Gabassi, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp 43-54;

Sotto questa accezione l'impresa viene vista come un insieme di parti, di elementi interagenti ed interdipendenti anche con l'ambiente: una struttura di relazioni a due vie, legate tra loro ed interrelate ad un insieme di ordine superiore: il mondo esterno. L'impresa è un sistema organico, complesso per sua natura che, nelle relazioni tra le sue parti costituenti e l'ambiente, trasferisce continuamente un flusso di materiali, di energie e di informazioni²⁹⁶. Tanto più un sistema è complesso, quanto più il flusso informativo diviene predominante nelle interazioni tra le parti, rispetto alle altre sue componenti.

«L'organizzazione viene quindi a essere innanzitutto un sistema finalistico in quanto è stata costituita in vista del raggiungimento di uno o più obiettivi. In secondo luogo come un sistema aperto in quanto riceve determinati input dall'ambiente, li elabora, fornisce output che contribuiscono a mutare l'ambiente stesso e quindi a influenzare gli input successivi. Quindi un'organizzazione è anche un sistema capace di adattarsi ai mutamenti dell'ambiente in modo da poter continuare a proseguire i propri obiettivi.»²⁹⁷.

Le organizzazioni possono essere considerate sistemi aperti poiché, come per gli esseri viventi, anche gli organismi sociali, visti come sistemi biologici, dipendono dal loro ambiente. Appare dunque interessante ed oltremodo necessario, prima ancora di proseguire nella disamina dei dati raccolti, soffermarsi su alcuni concetti chiave che diverranno fondamentali per una sintesi di quanto rilevato empiricamente.

La differenza principale tra sistemi chiusi ed aperti è proprio l'interazione con l'ambiente esterno. Un concetto importante che permette di distinguere le due tipologie di sistemi è quello che, nella fisica classica, viene definito entropia. La seconda legge della termodinamica evidenzia come un sistema chiuso sia destinato ad un irreversibile incremento entropico, che corrisponde allo stato di massimo disordine. Un sistema aperto, invece, interscambia energia con l'ambiente, riducendo il proprio livello di entropia e dissipando energia negativa in esubero.

²⁹⁶ E. Spaltro, P. de Vito Piscicelli, *Psicologia per le organizzazioni*, NIS, Roma, 1990, pp.47 e ss.

²⁹⁷ *Ibidem* p.48

«Tutti i sistemi chiusi vanno verso uno stato di entropia. I sistemi aperti invece, ricevendo energia dall'ambiente, sono in grado di sostituire quella già utilizzata, possono quindi fruire di entropia negativa (anche se ciò comporta un aumento della loro complessità). L'entropia positiva è dunque indice di disordine e disorganizzazione, così come l'entropia negativa significa ordine ed organizzazione»²⁹⁸

Il lavoratore non è solo un elemento presente all'interno della catena produttiva che ha come unico compito quello di trasformare la materia prima in prodotto finito, ma è un soggetto attivo, inserito all'interno di una realtà, l'organizzazione, che costituisce per buona parte della sua giornata il suo "spazio di vita" (lavorativo). E' un attore che interagisce con l'ambiente interno ed esterno, assorbendo e trasformando energia; tanto maggiore è questa interazione, tanto maggiore sarà l'entropia negativa che viene veicolata dentro i confini organizzativi.

Come già indicato, in questa sede l'approccio metodologico per la rilevazione delle dimensioni che compongono il clima organizzativo ha visto l'utilizzo di due batterie di domande, la 1 e la 2, che, attraverso una scala *Likert* a 4 posizionamenti, hanno avuto lo scopo di sondare cinque delle principali dimensioni che definiscono questo costrutto.

Tali dimensioni vengono qui richiamate al solo fine di una più agevole lettura dei dati presentati nelle successive tabelle di contingenza, rinviando comunque alle pagine del capitolo 3 per una più completa disamina degli stessi concetti:

- a. *Job Involvement* o *Coinvolgimento*: rappresenta il livello di partecipazione alla vita organizzativa da parte del dipendente, ma anche quello del percepirsi come parte integrante nella vita organizzativa, è direttamente collegato al concetto di motivazione;
- b. *Team* o *Relazionalità*, misura il livello di partecipazione e di coesione al gruppo, alla squadra, alla divisione o funzione;
- c. *Soddisfazione*: evidenzia il livello di soddisfazione nella mansione o nel ruolo ricoperto;

²⁹⁸ *ivi*

- d. *Autonomia*: identifica il grado di indipendenza nello svolgere i compiti e di attuare scelte lavorative;
- e. *Appartenenza*: valuta quanto il dipendente si senta legato all'organizzazione nel condividere valori, ideologie e obiettivi comuni;

Attraverso le tabelle 27-31 si è voluto indagare il rapporto esistente tra la percezione di sicurezza personale (“*L’azienda è attenta all’incolumità fisica dei lavoratori*”) e le 5 dimensioni di clima poc’anzi indicate.

Un dato importante, a sostegno dell’ipotesi di ricerca, emerge già dall’analisi della tabella 27, dove si evidenzia come al crescere della componente “*Coinvolgimento*”, vi sia una analoga crescita del livello di percezione di sicurezza personale. Dal 16,7% relativo ad una totale assenza nell’organizzazione di “*Coinvolgimento*” del dipendente, che corrisponde ad una assoluta disattenzione da parte dell’azienda alla salute del lavoratore, vi è un continuo crescendo sino ad arrivare al 60% dei casi in cui ad un *elevato* livello di coinvolgimento è associato un altrettanto *elevato* livello di attenzione da parte dell’azienda all’incolumità del lavoratore stesso; che equivale ad una elevata percezione di sicurezza del lavoratore (Tab.27).

Tab. 27 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: *Job Involvement*

		Indice clima: <i>Job Involvement</i>				Totale
		<i>Nulla</i>	<i>Scarso</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	
Attenta all’incolumità fisica dei lavoratori	<i>Per niente</i>	16,70%	5,60%	0%	0%	3,70%
	<i>Poco</i>	41,70%	30,30%	11,40%	12,00%	21,40%
	<i>Abbastanza</i>	33,30%	57,30%	58,10%	28,00%	52,30%
	<i>Molto</i>	8,30%	6,70%	30,50%	60,00%	22,60%
		100%	100%	100%	100%	100% (243)

N 243	Valore	Sig.
χ^2 di Pearson	66,376	,000
V di Cramer	0,302	,000
Coef. di Contingenza ²⁹⁹	0,463	,000

²⁹⁹ Coefficiente di contingenza, è una misura di associazione basata su chi-quadrato. Questo coefficiente è sempre compreso tra 0 e 1, dove 0 indica nessuna associazione tra le variabili di riga e colonna e i valori vicini a 1 indicano un alto grado di associazione tra le variabili. Il valore massimo possibile dipende dal numero di righe e colonne in una tabella.

L'associazione tra le variabili, di tutta evidenza esaminando anche solo la diagonale principale della tabella 27³⁰⁰, emerge in maniera più precisa attraverso le misurazioni simmetriche o di associazione. In particolare il valore del coefficiente di contingenza (0,473), come del resto, anche se in maniera meno marcata, il valore di *V di Cramer* (0,302), sottolineano un rapporto di associazione tra le due variabili nominali che, con un livello di significatività pari 0,000 per i due indici considerati, respinge l'ipotesi nulla dell'indipendenza tra le grandezze.

Tale prima informazione ribadisce quanto già emerso e sottolineato nel paragrafo 9.4 (*Tab. 19*) ovvero, nelle organizzazioni dove si assiste a politiche che incentivano un maggior coinvolgimento del dipendente, sostenendo una più ampia integrazione e partecipazione, si sviluppa un ambiente favorevole che agisce positivamente sulla percezione di sicurezza.

Si potrebbe dunque sottolineare come promuovere politiche orientate ad un maggior coinvolgimento del dipendente corrisponda, in termini sistemici, alla promozione di maggiori interazioni tra gli elementi organici che costituiscono l'insieme aperto "impresa", con conseguente riduzione del livello entropico a fronte di una maggior stabilità delle dinamiche relazionali.

Anche la componente *Team* influisce in maniera analoga sulla percezione di sicurezza.

La tabella 28 evidenzia infatti un rapporto causale tra le due dimensioni anche se con un livello di associazione più debole rispetto al precedente.

³⁰⁰ Si ricorda come, per convenzione, nelle tabelle 2x2 si definisce diagonale principale quella individuata congiungendo la casella superiore sinistra con quella inferiore destra (solitamente identificate dalle lettere a-d), mentre la diagonale opposta viene definita secondaria (b-c). Per analogia si utilizzano le medesime definizioni anche per le tabelle "quadrate" (del tipo n x n). A riguardo A. Marradi, *Linee guida per l'analisi bivariata nelle scienze sociali*, op.cit. pp.24-25

Tab. 28 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: TEAM

		Indice clima: <i>TEAM</i>				
		<i>Nulla</i>	<i>Scarso</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	Totale
Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori	<i>Per niente</i>	44,40%	4,30%	1,60%	0%	3,70%
	<i>Poco</i>	22,20%	30,00%	18,90%	13,50%	21,40%
	<i>Abbastanza</i>	33,30%	52,90%	55,10%	45,90%	52,30%
	<i>Molto</i>	0%	12,90%	24,40%	40,50%	22,60%
		100%	100%	100%	100%	100% (243)

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	58,705	,000
<i>V</i> di Cramer	0,284	,000
Coef. di Contingenza	0,441	,000

Un importante riscontro si ha invece nell'analizzare la componente *Appartenenza* rispetto alla percezione di sicurezza personale. In questo caso si evidenzia un forte nesso causale tra le dimensioni messe in relazione, infatti ad una elevata percezione di sicurezza, corrisponde un altrettanto alto livello di Clima Organizzativo (Tab. 29). Ad una diminuzione di quest'ultima dimensione, corrisponde al contrario, un aumento dell'insicurezza percepita.

Il legame tra queste due variabili appare ancor più forte rispetto alle precedenti dimensioni analizzate, evidenziando come il *senso di appartenenza* rivesta un ruolo di enorme importanza poiché, il sentirsi appartenente a qualcosa può essere tradotto come un atteggiamento per il quale si operi costantemente con l'intento di non danneggiare la realtà a cui ci si sente appartenere, il proprio spazio di vita, il proprio ambiente; visto come parte integrante dell'essere soggetto attivo all'interno di un'organizzazione, in cui si condividono le medesime finalità, gli scopi, gli obiettivi e le ideologie. Anche attraverso le misure di sintesi si evidenzia un legame tra le dimensioni analizzate, associazione che avvalorava dunque l'ipotesi di diretta dipendenza tra clima organizzativo (nella sua accezione appartenenza) e percezione di sicurezza.

Tab. 29 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: Appartenenza

		Indice clima: Appartenenza				
		<i>Nulla</i>	<i>Scarso</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	Totale
Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori	<i>Per niente</i>	15,00%	8,10%	0%	0%	3,70%
	<i>Poco</i>	40,00%	28,40%	22,00%	5,20%	21,40%
	<i>Abbastanza</i>	45,00%	56,80%	58,20%	39,70%	52,30%
	<i>Molto</i>	0%	6,80%	19,80%	55,20%	22,60%
		100%	100%	100%	100%	100% (243)

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	71,455	,000
<i>V</i> di Cramer	0,313	,000
Coef. di Contingenza	0,477	,000

Considerando invece la dimensione *Autonomia*, che si ricorda individua il livello di indipendenza nelle attività lavorative ma anche, sotto una differente prospettiva, il margine di discrezionalità del singolo nel contesto lavorativo, si riscontra un legame più debole rispetto alle precedenti dimensioni analizzate (Tab.30). La diagonale principale manifesta comunque un grado di associazione, evidenziando un aumento della percezione di sicurezza in relazione ad ambienti che presentano un livello di autonomia “buono”, che diminuisce però, in situazioni di elevata autonomia.

Le misure di sintesi stabiliscono un rapporto causale debole (*v* di Cramer 0,298).

Tab.30 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: Autonomia

		Indice clima Autonomia				
		<i>Nulla</i>	<i>Scarso</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	Totale
Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori	<i>Per niente</i>	33,30%	3,40%	2,20%	0%	3,70%
	<i>Poco</i>	33,30%	29,30%	18,70%	14,70%	21,40%
	<i>Abbastanza</i>	25,00%	60,30%	56,80%	29,40%	52,30%
	<i>Molto</i>	8,30%	6,90%	22,30%	55,90%	22,60%
		100%	100%	100%	100%	100% (243)

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	64,716	,000
<i>V</i> di Cramer	0,298	,000
Coef. di Contingenza	0,459	,000

Un legame più forte si evidenzia all'interno di realtà dove la *Soddisfazione* lavorativa raggiunge livelli elevati. In tali contesti infatti si riscontra un elevato livello di percezione di sicurezza, sottolineato anche dalle misure di sintesi (*Tab.31*).

Tab. 31 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima: Soddisfazione

	Indice clima Soddisfazione					Totale
		<i>Nulla</i>	<i>Scarso</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	
Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori	<i>Per niente</i>	30,00%	5,30%	2,90%	0%	3,70%
	<i>Poco</i>	40,00%	44,70%	18,70%	8,90%	21,40%
	<i>Abbastanza</i>	30,00%	42,10%	61,20%	41,10%	52,30%
	<i>Molto</i>	0%	7,90%	17,30%	50,00%	22,60%
		100%	100%	100%	100%	100% (243)

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	68,431	,000
<i>V</i> di Cramer	0,306	,000
Coef. di Contingenza	0,469	,000

Sia consentito ora, al solo fine di produrre una sintesi estrema dei risultati empirici ottenuti, proporre un ulteriore indice di clima, che vada a sintetizzare attraverso il valore medio, le cinque dimensioni sinora analizzate.

Anche se per i teorici dell'organizzazione tale operazione potrebbe risultare “un'aberrazione ontologica”, in quanto come più volte accennato³⁰¹, la letteratura preminente è concorde nel rilevare come il Clima Organizzativo debba essere considerato un costrutto multidimensionale e, come tale, studiato nelle sue singole componenti costitutive. Per questo motivo, si dovrebbe evitare di definire indicatori di sintesi per il *clima*, poiché potrebbero essere portatori di errori valutativi, non riscontrabili altrimenti. In questo caso, però, tale indice diviene necessario, non tanto per un'analisi di clima organizzativo all'interno di una specifica realtà, ma per poter effettuare un confronto di sintesi con le altre dimensioni analizzate in questa sede, ed in particolare la percezione di sicurezza.

³⁰¹ Vedasi Capitolo 3

L'utilità dell'indicatore proposto deve essere quindi considerata esclusivamente all'interno della cornice del contesto studiato in questa sede e non vuole avere pretese di generalizzazione.

La sua validità, all'interno della ricerca, può comunque essere stimata attraverso la tabella 32 che, sulla scorta dei risultati sinora emersi (*Tab. 27-31*), evidenzia come vi possa essere associazione tra la dimensione "percezione di sicurezza" e l'indicatore medio di clima organizzativo pocanzi proposto³⁰².

Tab. 32 – Percezione sicurezza personale e Indice di Clima Medio

	Indice Clima Medio					Totale
	<i>Assente</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	<i>Massimo</i>		
Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori	<i>Per niente</i>	21,40%	7,10%			3,70%
	<i>Poco</i>	50,00%	31,80%	13,20%	6,70%	21,40%
	<i>Abbastanza</i>	28,60%	55,30%	56,60%	20,00%	52,30%
	<i>Molto</i>		5,90%	30,20%	73,30%	22,60%
	<i>Totale</i>	100%	100%	100%	100%	100%

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	74,143	,000
<i>V</i> di Cramer	0,319	,000
<i>Coef. di Contingenza</i>	0,484	,000

La stessa tabella mostra un grado di associazione tra percezione di sicurezza e clima organizzativo, con misure di sintesi interessanti (*Coef. Cont. 0,484 e V di Cramer 0,319*), confrontabili peraltro con i dati rilevati precedentemente dall'analisi delle singole dimensioni che, attraverso la media, sono sintetizzate in quest'ultimo indicatore. Nel prosieguo di tale dissertazione si farà riferimento dunque a questo indice di sintesi, al fine di verificare le altre ipotesi di ricerca, indagando però volta per volta, quale dimensione possa essere responsabile di una maggiore o minore associazione tra le variabili.

³⁰² Quello che si vuole evidenziare al fine di validare in questa sede l'utilizzo di questo indicatore di sintesi, è che il livello di correlazione tra *indice medio di clima* e sicurezza percepita appare perfettamente concordante con i valori ottenuti esaminando le singole dimensioni del costrutto.

Riassumendo quanto sinora rilevato si può asserire come, *Soddisfazione*, *Coinvolgimento* ed *Appartenenza* appaiono le dimensioni che maggiormente incidono sul sentimento di sicurezza, poiché vanno ad impattare con l'individualità del singolo che, nell'essere coinvolto all'interno dell'organizzazione di riferimento, può trovare il proprio appagamento, riconoscendo lo spazio lavorativo come compreso all'interno della propria sfera personologica³⁰³, percependolo dunque non come ambiente ostile ma invero, favorevole alle attività lavorative quotidiane.

A tal proposito si potrebbe nuovamente richiamare la teoria del campo di Kurt Lewin, analizzando ora la condizione di sicurezza attraverso una duplice angolazione: da una parte la sicurezza considerata come condizione dettata da comportamenti non devianti, dall'altra come sentimento percepito all'interno di uno specifico spazio di vita, in un determinato momento.

E' stato qui infatti rilevato come un clima organizzativo positivo, faciliti lo sviluppo di una elevata percezione di sicurezza, ma anche che il comportamento umano dipenda, in un determinato momento, da fattori legati allo spazio di vita ed alla personalità. Favorendo dunque il consolidamento di un clima organizzativo positivo (l'ambiente) e rafforzando in particolar modo la componente relazionale ed il senso di appartenenza (la persona), l'individuo dovrebbe essere demotivato dall'agire in maniera non conforme a precetti o regole anche solo informali e non per forza codificati.

In estrema sintesi, "percezione di sicurezza" e "condizione di sicurezza" all'interno di una organizzazione, dipendono in egual misura da un clima organizzativo favorevole ed orientato al dipendente.

Già Enzo Spaltro affermava come per «*realizzare una condizione di sicurezza occorre seguire dispositivi mentali multipli, che perseguono non solo il controllo e la repressione, ma lo sviluppo e l'espressione dei comportamenti umani complessi*»³⁰⁴.

³⁰³ Intesa come spazio affettivo e cognitivo dell'individuo.

³⁰⁴ E.Spaltro, *Sicurezza e appartenenza*, in A. Crescentini – A. Soada – L. Giossi, *Elogio della sicurezza. Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*, Vita e Pensiero, Milano, 2007.

Non si può dunque prescindere dalla componente umana e relazionale per poter attuare politiche di sicurezza a livello organizzativo, poiché, come si è dimostrato, sono proprio queste dimensioni che incidono in maniera preponderante su molteplici aspetti organizzativi e, non in ultimo, anche sulla sicurezza e sulla sua percezione.

Un clima favorevole condiziona altresì la percezione di benessere psicologico a livello di organizzazione, infatti, come dimostrano i dati relativi alla tabella 33, compare un'evidente relazione tra le due variabili.

Ad onor del vero, appare quantomeno naturale tale elevato livello di associazione poiché è bene ricordare come le due dimensioni siano interconnesse e strettamente vincolate tra loro. Il clima organizzativo infatti, in ultima analisi, è da considerarsi come un costrutto *psico-sociale* prodotto in larga misura da dinamiche interpersonali e dall'ambiente percepito.

Tab. 33 – Percezione benessere psicologico e Indice di Clima Medio

		Indice Clima Medio				
		Assente	Buono	Elevato	Massimo	Totale
Percezione benessere psicologico	Per niente	78,60%	43,50%	6,20%		23,00%
	Poco	21,40%	43,50%	41,90%	6,70%	39,10%
	Abbastanza		12,90%	39,50%	33,30%	27,60%
	Molto			12,40%	60,00%	10,30%
	Totale	100%	100%	100%	100%	100%

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	123,490	,000
<i>V</i> di Cramer	0,412	,000
<i>Coef. di Contingenza</i>	0,580	,000

9.6.2 Azienda: percezione di sicurezza e clima organizzativo

Per valutare la percezione di sicurezza nella sua accezione *security* in relazione al clima organizzativo, si deve considerare, in aggiunta alla percezione di sicurezza “personale”, il contesto legato alla sicurezza fisica, intesa come tutela delle infrastrutture e degli *asset* materiali di una azienda, ed anche quello legato alla tutela dei dati e delle informazioni, considerate come tutte le risorse immateriali che vanno a concorrere nel costituire il patrimonio dell’impresa nella sua complessità.

La tabella 34 mostra una evidente relazione tra la percezione di sicurezza, in questo caso fisica, ed il livello di clima, espresso qui in forma sintetica.

Il rapporto causa effetto, tra alti livelli di clima ed altrettanto elevata percezione di sicurezza, è sottolineato anche dalle misurazioni di sintesi, perfettamente allineate a quanto rilevato precedentemente per quanto riferito alla percezione di sicurezza personale.

Tab. 34 – Percezione sicurezza “fisica” e Indice di Clima medio

		Indice Clima Medio				
		<i>Assente</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	<i>Massimo</i>	<i>Totale</i>
Attenta alla tutela delle strutture	<i>Per niente</i>	7,10%	9,40%			3,70%
	<i>Poco</i>	71,40%	40,00%	17,80%	6,70%	28,00%
	<i>Abbastanza</i>	21,40%	40,00%	62,00%	13,30%	49,00%
	<i>Molto</i>		10,60%	20,20%	80,00%	19,30%
	<i>Totale</i>	100%	100%	100%	100%	100%

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	80,868	,000
<i>V</i> di Cramer	0,333	,000
<i>Coef. di Contingenza</i>	0,500	,000

Si è tentato quindi di rilevare quali delle singole dimensioni di clima influissero maggiormente sulla percezione della sicurezza fisica, evidenziando (*Tab. 35 e 36*) come, anche in questo caso, siano le componenti “*appartenenza*” e “*coinvolgimento*”

quelle che in maggior misura determinano una condizione di sicurezza percepita elevata.

Tab. 35 – Percezione sicurezza “fisica” e Indice di Clima: *Job Involvement*

		Indice clima <i>Job Involvement</i>				
		<i>Nulla</i>	<i>Scarso</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	Totale
Attenta alla tutela delle strutture	<i>Per niente</i>	4,20%	9,00%			3,70%
	<i>Poco</i>	66,70%	36,00%	16,20%	12,00%	28,00%
	<i>Abbastanza</i>	20,80%	44,90%	61,90%	36,00%	49,00%
	<i>Molto</i>	8,30%	10,10%	21,90%	52,00%	19,30%
		100%	100%	100%	100%	100%(243)

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	62,083	,000
<i>V</i> di Cramer	0,292	,000
Coef. di Contingenza	0,451	,000

Tab. 36 – Percezione sicurezza “fisica” e Indice di Clima: *Appartenenza*

		Indice clima <i>Appartenenza</i>				
		<i>Nulla</i>	<i>Scarso</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	Totale
Attenta alla tutela delle strutture	<i>Per niente</i>	20,00%	5,40%	1,10%		3,70%
	<i>Poco</i>	25,00%	44,60%	29,70%	5,20%	28,00%
	<i>Abbastanza</i>	55,00%	39,20%	57,10%	46,60%	49,00%
	<i>Molto</i>		10,80%	12,10%	48,30%	19,30%
		100%	100%	100%	100%	100%(243)

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	74,110	,000
<i>V</i> di Cramer	0,319	,000
Coef. di Contingenza	0,483	,000

Vi è poi da segnalare come il clima organizzativo influenzi la percezione di sicurezza logica in misura minore. La tabella 37 rileva infatti un nesso causale assai più debole rispetto alle precedenti dimensioni analizzate (*Tab.37*).

Tale evidenza potrebbe essere argomentata considerando come difficilmente, chi è avulso da contesti lavorativi ad elevato impatto tecnologico, percepisca la componente logica come potenzialmente a rischio, relativizzandola in termini

stringenti come elemento vulnerabile per la sicurezza aziendale. Si consideri infatti come le minacce dirette all'incolumità personale ed alle strutture, assumano proporzionalmente un livello percettivo di rischio più immediato e prossemico al soggetto, poiché possono mettere a repentaglio l'incolumità dell'individuo stesso. Un infortunio sul lavoro, una rapina, ma anche un'alluvione, un terremoto o un incendio, rappresentano rischi che impattano direttamente sulla persona e, anche se a livello probabilistico potrebbero essere considerati bassi in un determinato ambiente, a livello percettivo rappresentano un timore ben più alto rispetto al danneggiamento dei sistemi informatici aziendali. Infatti un attacco informatico, un furto di dati sensibili o di progetti industriali non hanno un immediato impatto sulla sfera personale e dunque possono essere considerati in termini percettivi come "rischi" bassi.

Tab.37 – Percezione sicurezza logica e Indice di Clima medio

		Indice Clima Medio				
		<i>Assente</i>	<i>Buono</i>	<i>Elevato</i>	<i>Massimo</i>	<i>Totale</i>
Attenta alla tutela dei dati e delle informazioni	<i>Per niente</i>	21,40%	4,70%	0,80%		3,30%
	<i>Poco</i>	42,90%	23,50%	11,60%	6,70%	17,30%
	<i>Abbastanza</i>	28,60%	49,40%	60,50%	40,00%	53,50%
	<i>Molto</i>	7,10%	22,40%	27,10%	53,30%	25,90%
	<i>Totale</i>	100%	100%	100%	100%	100% (243)

<i>N</i> 243	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	38,386	,000
<i>V</i> di Cramer	0,229	,000
<i>Coef. di Contingenza</i>	0,369	,000

In ultimo appare interessante valutare se il *welfare* aziendale possa giocare un ruolo importante nella percezione di sicurezza sia personale che fisica.

A tale fine sono state messe in relazione queste ultime due dimensioni con l'indicatore di *welfare* costruito come indice additivo delle risultanze espresse nella domanda numero 3 del questionario³⁰⁵. In tal senso le tabelle 38 e 39 mostrano chiaramente come non sussista associazione tra le variabili analizzate, ma solo un

³⁰⁵ Per la costruzione dell'indice di Welfare si rimanda al paragrafo 8.5.

debolissimo legame a valenza positiva, evidenziato da valori del coefficiente v di Cramer prossimi ed inferiori a 0,196 con livello di significatività 0,005.

Tab.38 – Percezione sicurezza personale e Indice di Welfare

		Indice di Welfare			
		Nulla	Medio	Alto	Totale
Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori	Per niente	6,60%	2,10%		3,70%
	Poco	30,80%	17,00%		21,40%
	Abbastanza	46,20%	56,70%	45,50%	52,30%
	Molto	16,50%	24,10%	54,50%	22,60%
	Totale	100%	100%	100%	100%(243)

N 243	Valore	Sig.
χ^2 di Pearson	18,649	,005
V di Cramer	0,196	,005
Coef. di Contingenza	0,267	,005

Tab.39 – Percezione sicurezza fisica e Indice di Welfare

		Indice di Welfare			
		Nulla	Medio	Alto	Totale
Attenta all'incolumità delle strutture	Per niente	6,60%	2,10%		3,70%
	Poco	30,80%	27,70%	9,10%	28,00%
	Abbastanza	48,40%	48,90%	54,50%	49,00%
	Molto	14,30%	21,30%	36,40%	19,30%
	Totale	100%	100%	100%	100%(243)

N 243	Valore	Sig.
χ^2 di Pearson	8,266	,219
V di Cramer	0,130	,219
Coef. di Contingenza	0,181	,219

E' parere di chi scrive che tali dati appaiono di estremo interesse e sicuramente degni di ulteriori e specifiche analisi, poiché con i dati raccolti si potrebbe argomentare come l'erogazione di *benefit*, in particolare dal punto di vista economico, non abbia alcuna inferenza sulla percezione di sicurezza. Ancor più interessante è valutare come

non emerga alcuna associazione tra il clima organizzativo e l'erogazione di incentivi o benefit economici (Tab. 40).

Tab.40 – Indice di Clima Medio e Indice di Welfare

		Indice Welfare			
		<i>Nulla</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Totale</i>
Indice Clima Medio	Assente	10,10%	3,80%		6,00%
	Buono	38,40%	38,20%	8,30%	36,90%
	Elevato	45,50%	51,60%	66,70%	50,00%
	Massimo	6,10%	6,40%	25,00%	7,10%
	Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

<i>N</i> 268	<i>Valore</i>	<i>Sig.</i>
χ^2 di Pearson	14,391	,026
<i>V</i> di Cramer	0,164	,026
Coef. di Contingenza	0,226	,026

9.7 Concern About (in)Security

A conclusione di questo capitolo riservato all'analisi quantitativa dei dati empirici raccolti sul campo, si vogliono altresì riportare alcune osservazioni dedotte nel corso della prima fase della ricerca attuata attraverso una metodica qualitativa, attraverso colloqui informali, interviste ed incontri con testimoni privilegiati.

Per quanto esposto in precedenza, in particolare nel capitolo 8, a seguito di un lungo e tortuoso percorso di incontri, riunioni e colloqui con imprenditori, dirigenti e responsabili, che pure non hanno portato alle auspiccate collaborazioni, appare interessante a posteriori proporre una serie di considerazioni circa il tema della sicurezza aziendale³⁰⁶.

Dai vari incontri effettuati è emerso un quadro d'insieme che evidenzia un'ambiguità legata al tema, in quanto, da una parte, gli imprenditori dichiarano che il problema della sicurezza sia un argomento che riveste la massima importanza (se non altro dal punto di vista degli aspetti legati alla sicurezza ed alla salubrità del lavoratore, poiché giuridicamente imposti dal legislatore), dall'altra dimostrano un certo timore reverenziale rispetto all'argomento.

Il metodo d'indagine proposto inizialmente alle aziende comportava un distacco tipico del ricercatore che avrebbe avuto il compito di esaminare in maniera puntuale le dinamiche intervenienti nella gestione della sicurezza in azienda, con particolare riguardo alla "percezione di sicurezza" dei dipendenti in relazione al clima ed all'appartenenza organizzativa. L'osservatore dunque avrebbe dovuto registrare i dati, elaborarli e restituirli senza preoccuparsi se potessero o meno evidenziare mancanze, lacune o responsabilità di sorta anzi, con l'intento, in un'ottica di ricerca-azione, di proporre interventi costruttivi nelle singole sedi.

Il timore evidenziato dagli imprenditori, pressoché in tutti gli incontri, è stato quello di non poter selezionare e filtrare i dati raccolti, prima di una loro pubblicazione. Tale preoccupazione era fondata, in particolar modo, sull'idea che un

³⁰⁶ Al proposito si rimanda al Cap.8 par 1, dove si evidenziano le difficoltà operative incontrate nello svolgimento del progetto di ricerca qui illustrato.

esito non del tutto positivo della ricerca potesse ingenerare strumentalizzazione da parte delle organizzazioni sindacali aziendali, degli *stakeholders* o più in generale delle parti sociali interessate.

Un caso eclatante, che viene riportato esclusivamente a titolo esemplificativo, è stato l'esito di una serie di incontri con i responsabili di una nota ed importante azienda, *leader* nazionale nella logistica e nelle spedizioni che, pur non aderendo alla richiesta di collaborazione, ha poi svolto internamente un'indagine così come qui viene proposta, mantenendo però i risultati e le analisi ad esclusivo uso interno del *management* e trasmettendo alle parti sociali ed ai dipendenti le elaborazioni inerenti alla sola indagine di clima, peraltro già programmata da lungo tempo.

E' parere di chi scrive che questo esito non preventivato e collaterale dell'indagine, potrebbe suggerire un approccio nuovo all'analisi di tipo socio-criminologico per quanto concerne la sicurezza in ambito aziendale che, parafrasando ben più articolati ed importanti studi, potrebbe essere definito come «*Concern About Security*»³⁰⁷.

E' infatti emerso, durante i numerosi incontri effettuati in quasi tre anni di ricerca sul campo, che sussiste un diffuso sentimento di insicurezza e preoccupazione (da leggersi nella sua connotazione più negativa) che affligge l'imprenditore quando deve affrontare tematiche inerenti la sicurezza aziendale.

Tale preoccupazione potrebbe essere esaminata considerando come la sicurezza venga sempre valutata in quanto "problema" ovvero, tradotto in termini imprenditoriali, in quanto "costo"³⁰⁸.

³⁰⁷ Ci si riferisce, parafrasandoli con una certa licenza d'uso, ai ben più articolati concetti di "*fear of crime*" e "*concern about crime*" noti, nella letteratura preminente come la differenza tra due distinte dimensioni correlate al sentimento di insicurezza che può essere riconducibile, in estrema sintesi, ad eventi vittimizzanti piuttosto che ad uno stato generale di preoccupazione della criminalità dettata dal contesto sociale o culturale. A riguardo si veda *ex Multis*, R. Sette, *Società sicure e mutamento sociale: possibili sfide per il futuro*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. VIII -N.1- gennaio aprile 2014; M. Santinello, P. Gonzi, L. Scacchi, *Le paure della criminalità: aspetti psicosociali di comunità*, Milano, Giuffrè, 1998; R. Polano, S. Cervai, M. Borelli, *Percezione del rischio della criminalità urbana*, in A. Crescentini et al (a cura di), *Elogio della sicurezza, Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*, Milano, V&P, 2007.

³⁰⁸ Vedasi *supra* Cap 6 e ss.

Un costo dettato primariamente da un apparato di norme cogenti, comunitarie e statuarie, viste dai più come ulteriore fardello da inserire a *budget* al fine di evitare sanzioni³⁰⁹.

Un problema, invece, come diretta conseguenza di lunghe dinamiche negoziali, causate da relazioni industriali e contrattazioni decentrate con le parti sociali che, necessariamente, pongono come priorità in agenda la sicurezza del lavoratore e dell'ambiente lavorativo piuttosto che il profitto dell'impresa.

Si pensi anche come, di frequente, nelle imprese vengono inseriti nel *bilancio di previsione*, costi relativi ad eventuali perdite di profitto dovute ad azioni criminose ai danni dell'azienda stessa. E' il caso ad esempio della grande distribuzione e della programmazione di bilancio effettuata dalle imprese che operano in questo settore, circa le sistematiche perdite dovute ad ammanchi di magazzino o ad attività di taccheggio, etc.³¹⁰

Come emerso anche da una lunga intervista effettuata con il Dott. Forlivesi, responsabile di area per una nota società *multi-utility* che fornisce servizi di vigilanza e sicurezza³¹¹:

«Una delle difficoltà maggiori per un security manager è quello di rapportarsi al management per sottoporre un problema di sicurezza. Per risolvere un problema di sicurezza servono risorse, servono investimenti. Si consideri che troppo spesso la sicurezza ed in particolare la vigilanza delle strutture viene vista esclusivamente come un servizio e dunque in periodi di crisi economica i tagli interessano soprattutto i servizi piuttosto che le aree operative o produttive. Dunque o non si fanno investimenti, o peggio ancora si fanno tagli proprio sulla sicurezza»³¹².

³⁰⁹ Tra i tanti si può riportare il caso dell'obbligatorietà, ora abrogata con D.L. n. 5/2012, di redazione del "Documento programmatico di sicurezza" ex art. 34 D.Lvo 196/2003, Testo unico in materia di protezione dei dati personali. Il documento, voluto dal legislatore come misura minima di sicurezza, doveva essere aggiornato regolarmente e veniva visto dagli imprenditori esclusivamente come un onere senza una vera efficacia operativa. La mancata redazione del documento prevedeva però sanzioni amministrative.

³¹⁰ In questi casi se le perdite assumono livelli inferiori rispetto alla predisposizione ed all'utilizzo di metodologie o politiche preventive quali l'installazione di allarmi, barriere antitaccheggio o telecamere ovvero l'utilizzo di personale di vigilanza privata etc. vengono considerate come perdite insite nel rischio d'impresa.

³¹¹ Andrea Forlivesi, dottore di ricerca in criminologia ed autore tra le altre, per la CLUEB, di *Criminalità, rischio e sicurezza: analisi e prospettive*, opera più volte citata in questa sede; è Security Manager certificato secondo la normativa UNI 10459 ed è responsabile di area per una nota azienda di servizi.

³¹² Il testo dell'intervista, trascritto integralmente, è riportato in appendice alla presente dissertazione

L'Esperto poi, riferendosi ad un fatto accaduto in passato, ma che ricalca tipicamente la realtà quotidiana, indica come « ...a seguito di una rapina avvenuta [...] in un centro commerciale molto importante, siamo stati interessati per fornire personale di vigilanza per alcuni giorni. Il problema grosso è che lo stesso cliente, mesi prima, aveva tagliato drasticamente i servizi di vigilanza che gli fornivamo. Prima infatti vi era una vigilanza strutturata sia diurna che notturna, poi per politiche di tagli al budget avevano mantenuto le sole pattuglie notturne. Dopo la rapina sono corsi ai ripari, quando però il fatto era già stato consumato ed il danno, non solo economico ma anche all'immagine, non era più gestibilelo stesso cliente ci ha richiesto un servizio di vigilanza fissa per [solo]15 giorni, poca cosa poiché non risolve il problema. E' un approccio situazionale che non serve a nulla!».

Spesso dunque il concetto di *security* viene visto come un problema marginale, gestibile con piccoli aggiustamenti e tradotto in un “rischio calcolato” che, nella normale operatività aziendale, produce danni contenibili o prevedibili. Senza però considerare che gli stessi problemi potrebbero assumere livelli di estrema rilevanza qualora la situazione precipiti, ingenerando notevoli perdite, danni all'immagine e, non da ultimo, anche all'ambiente o all'economia stessa dell'indotto.

Si pensi ad esempio alla nota vicenda Ferrari-McLaren³¹³, all'incidente ThyssenKrupp³¹⁴, ma anche al recentissimo caso Volkswagen³¹⁵.

E' lo stesso Forlivesi che ribadisce come « ...un furto, una rapina non producono solo danni economici, ma importanti danni all'immagine, ingenerando

³¹³ Nel 2007 un eclatante caso di spionaggio industriale vide protagonista un ingegnere progettista della scuderia Ferrari corse che passò importanti progetti e disegni tecnici alla rivale scuderia McLaren. La vicenda giudiziaria, fece emergere risvolti tipici di *spy story* degna di un romanzo giallo e vide la convenuta scuderia inglese condannata al pagamento di una provvigione di oltre 100 milioni di dollari.

³¹⁴ Nella notte fra il 5 e il 6 dicembre 2007 nello stabilimento torinese del gruppo, un incendio provocato dalla fuoriuscita di olio bollente in pressione, causò la morte di otto operai dello stabilimento. Dopo una tortuosa vicenda giudiziaria furono condannati in Cassazione l'amministratore delegato e 5 manager del gruppo per omissione dolosa nei sistemi di prevenzione antincendio ed antinfortunistici.

³¹⁵ La casa produttrice di auto tedesche nell'ottobre 2015 è stata accusata di aver immesso sul mercato americano dal 2009 auto diesel con una emissione di elementi inquinanti ben oltre i limiti fissati dalla normativa. La casa produttrice attualmente è accusata di aver modificato dolosamente le centraline elettroniche delle auto al fine di edulcorare gli esiti dei test obbligatori imposti dal governo americano. La vicenda, tuttora in corso, sta avendo risvolti estremamente negativi nei confronti dell'azienda teutonica poiché, pare, che le modifiche abbiano interessato anche un numero estremamente alto di vetture vendute anche sul mercato europeo. A prescindere dalla verità giudiziaria che emergerà al termine del tortuoso iter giudiziario, appare evidente come il gruppo tedesco ne uscirà estremamente danneggiato sotto il profilo dell'immagine.

anche un clima di paura e di insicurezza[...]la paura o l'insicurezza diviene un valore, sicuramente non quantificabile in maniera immediata in termini economici, però estremamente importante per il buon andamento dell'attività produttiva».

La testimonianza del *security manager* rinvia anche ad un altro aspetto, più volte richiamato in questa sede, ovvero la necessità di intervenire con politiche di sicurezza integrate e strutturate, che tutelino le risorse aziendali nella loro espressione più ampia ed articolata.

Non si può parlare di *security* senza considerare la componente umana o ambientale e dunque senza intervenire di concerto con i referenti della funzione *safety* ed *environment*, poiché le dinamiche aziendali implicano una continua e costante sovrapposizione di queste aree:

«...ora poi si parla anche di danno biologico o danno morale, a fronte per esempio di eventi criminosi che possono colpire il personale. Una rapina in banca, un sequestro di persona, nel caso ad esempio del direttore di stabilimento, di una filiale etc., oltre al danno economico la security entra nell'alveo della sicurezza sul lavoro e della tutela del lavoratore stesso alla stregua dei dispositivi di protezione personale e delle disposizioni ex decreto 81».

Come emerge dunque anche dalla testimonianza diretta, le primarie difficoltà che deve affrontare il professionista della sicurezza sono quelle di far veicolare il concetto che è di fondamentale importanza lo sviluppo di una cultura della sicurezza, infatti : *«...il security manager deve avere grandi doti di persuasione nei confronti del management per far capire che la sicurezza è un valore e non deve essere vista solo come un servizio accessorio e temporaneo.»*

La cosa certa è che nell'applicare politiche a tutela della sicurezza si avrà inevitabilmente un diretto impatto su tutti i cicli produttivi dell'azienda, mentre tipicamente il *management* tenderà a tutelare gli apparati produttivi, piuttosto che altre funzioni considerate marginali o non indispensabili, anche se, ribadisce sempre Forlivesi: *«...quello che manca è una mentalità orientata alla sicurezza. Spesso la sicurezza incide sull'organizzazione e sulle funzioni aziendali poiché seguire protocolli o procedure rallenta in determinati casi la produzione[...]La funzione*

sicurezza [però] deve garantire la continuazione del lavoro in qualsiasi condizione anche in situazioni critiche. Deve tutelare le risorse e deve poter fornire margini operativi in ogni situazione»; a tal proposito si consideri anche che è stato giustamente rilevato come un «individuo sicuro [...] potrà fruire di un clima di benessere nell'ambito dell'organizzazione in cui opera perché sarà in grado di trasformare il suo modus vivendi in modus operandi»³¹⁶.

Concludendo questa breve parentesi, nell'introdurre sommessamente il concetto di «*Concern About Security*», si è voluto qui evidenziare quanto rilevato in molti mesi di incontri e colloqui con imprenditori e *manager*: ovvero che vi è un atteggiamento, una visione quasi ancestrale, una propensione sin troppo radicata nell'imprenditore, tale che la sicurezza viene vista come un *non-problema* o meglio, con colpevole consapevolezza, come un *problema-non-problema*, cui bisogna riferirsi con un approccio situazionale, quando la minaccia o il rischio diventano realtà e producono danni, ma con distacco e sufficienza, nella normale operatività dell'impresa.

³¹⁶ A. Sada, *La sicurezza condivisa per il benessere lavorativo*, in A. Crescentini *et.al.* (a cura di), *Elogio della sicurezza*, *op.cit.*, p.66

PARTE QUARTA, LE CONCLUSIONI

*Le radici sono importanti, nella vita di un uomo,
ma noi uomini abbiamo le gambe, non le radici,
e le gambe sono fatte per andare altrove.*

*Pino Cacucci,
(Un po' per amore, un po' per rabbia,
Feltrinelli, 2008)*

CAPITOLO 10

Il progetto qui presentato ha avuto l'obiettivo di effettuare uno studio sulla sicurezza nelle organizzazioni economiche, proponendo però un approccio analitico di tipo socio-criminologico.

La letteratura preminente in tema di sicurezza affronta l'argomento declinandolo sotto differenti aspetti, sfruttando una accezione multidimensionale e polisemica. La sicurezza viene vista come un bisogno primario, come bene, diritto, ma anche come valore aggiunto, che incide fortemente sulla qualità della vita, sia dal punto di vista dell'ambiente sociale, sia da quello individuale, ma anche sotto l'aspetto più prettamente imprenditoriale.

La sicurezza è strettamente vincolata al concetto di rischio e di pericolo ma anche a quello di criminalità che, all'interno di un perimetro imprenditoriale può assumere declinazioni, forme ed intensità differenti; sempre però strettamente correlate alla complessità organizzativa ed all'ambiente esterno.

Si è partiti analizzando le diverse dimensioni della sicurezza, coniugandola ai concetti di rischio e criminalità, per poi individuare una possibile strategia di contenimento, basata non esclusivamente su un approccio normativo repressivo, ma su dinamiche interpersonali ed organizzative; tendendo cioè la mano al paradigma *bio-psico-sociologico* che postula come il comportamento umano, in un determinato momento, sia direttamente collegato alla persona ed al suo spazio di vita.

In questa ultima parte verrà dunque sintetizzato il percorso effettuato durante tutto il progetto, esaminando i concetti chiave che hanno portato alla definizione del disegno della ricerca ed al suo sviluppo sul campo. Si ripercorreranno le fasi più salienti, le problematiche intercorse ed i principali risultati emersi. Si fornirà quindi una lettura dei dati attraverso alcune considerazioni personali, cercando però di fornire un particolareggiato quadro d'insieme.

10.1 Il concetto di sicurezza aziendale nella società globale

La visione di Maslow che postula come la sicurezza sia un bisogno primario e necessario alla sopravvivenza ed al vivere quotidiano³¹⁷, viene messa in relazione alle considerazioni di Castel che, nel dichiarare come attualmente si stia vivendo nelle società più sicure sinora mai esistite; permeate cioè da protezioni civili *che garantiscono le libertà ed assicurano la sicurezza dei beni e delle persone*³¹⁸, ma anche da *protezioni sociali* che riparano l'individuo da quelli che sono i principali rischi cui egli stesso è soggetto, evidenzia come i sistemi *sicuritari* complessi, così costruiti per garantire tali protezioni, siano labili e portatori del rischio di fallimento, nonché responsabili di ingenerare un sentimento di insicurezza ed una spasmodica ricerca di protezione. E' l'insicurezza, come stato emozionale che, attraverso la sua dimensione soggettiva legata alla percezione più intima di rischio, contraddistingue l'agire umano. Lo stesso Beck intuisce come il passaggio alla seconda modernità sia scandito dalla crisi delle certezze e siano i rischi a divenire motore dominante della società, intervenendo nel definire la struttura sociale e le relazioni interpersonali. Analogamente Bauman parla di incertezza come elemento caratterizzante della postmodernità: le relazioni sociali si decompongono e ricompongono rapidamente come in un fluido che fa scomparire i confini ed i riferimenti sociali. Con la globalizzazione si avverte una compressione dello spazio e del tempo che, nel

³¹⁷ vedasi *par. 1.1*

³¹⁸ R. Castel, *L'insicurezza sociale, op.cit.* p.3

contribuire all'esclusione sociale, amplifica il divario tra globalizzati, localizzati e *glocalizzati*.

L'insicurezza, *Unsicherheit*, si contrappone alla sicurezza, *Sicherheit*, nelle sue dimensioni fondamentali: la sicurezza esistenziale, *security*, la certezza, *certainty* e la sicurezza personale, *safety*.

Si è ricorsi poi a Luhmann per evidenziare la distinzione tra la nozione di rischio e quella di pericolo; il primo associato alle conseguenze di un evento sfavorevole per l'effetto di una scelta volontaria; il secondo, invece, inteso come quell'accadimento negativo dovuto a fattori non direttamente controllabili dall'agire umano.

Rischio e sicurezza sono poi stati associati al concetto di devianza e di criminalità, intesa come costruzione sociale, nelle sue accezioni prevalenti di violazione di uno specifico precetto penale; di trasposizione in termini giuridici di un comportamento in sé malvagio, dannoso o deplorabile; nella mutevole definizione in relazione alle dinamiche sociali; nel rapporto con il potere e le classi dominanti ed infine nella postulazione in relazione al danno sociale³¹⁹.

10.2 L'impresa: la sicurezza, il controllo e le dinamiche organizzative

L'impresa viene qui considerata come un sistema aperto e dinamico, in continuo scambio «osmotico» con l'ambiente esterno, dal quale attinge o trasferisce un costante flusso di risorse di tipo materiale, cognitivo e relazionale³²⁰. Le organizzazioni, in quanto sistemi sociali, sono sottoposte a fenomeni criminogeni e mutevoli: possono essere vittime o carnefici nei confronti di soggetti ad esse collegate o dell'ambiente esterno. Gli studi sulla criminalità economica, attraverso l'accezione teorica del controllo sociale, sono stati il punto di partenza per definire i concetti

³¹⁹ vedasi capitolo 2

³²⁰ Si richiama quanto indicato al *par.9.6.1*, in particolare con riguardo alle considerazioni sull'influenza dell'ambiente sulle dinamiche d'impresa e sul concetto di entropia nelle organizzazioni complesse.

chiave circa la difficoltà nello stabilire i confini tra la sicurezza nelle imprese, la criminalità economica ed i comportamenti devianti insiti nell'agire umano.

Sono state proprio le teorie del controllo ad essere considerate sotto l'aspetto del contenimento della criminalità e della gestione della sicurezza nelle aziende facendo leva, in primo luogo, sulle dinamiche interpersonali e considerando i sistemi di valori come forze interne ed esterne che interagiscono sui singoli individui o sull'impresa, micro-cosmo sociale, nel contenere comportamenti devianti e nel favorirne quelli virtuosi.

10.3 L'approccio empirico e i principali risultati emersi

Dai presupposti sopra evidenziati si è sviluppato l'approccio empirico al progetto, definendo il disegno della ricerca sulla base dell'ipotesi dell'esistenza di un legame tra le dinamiche organizzative e la sicurezza all'interno di una organizzazione. L'utilizzo del costrutto psicologico di *clima organizzativo* è stato messo in relazione a quello di *sicurezza nell'impresa*, individuando nei comportamenti virtuosi e nell'appartenenza organizzativa il fulcro della riduzione, in termini percettivi, dell'insicurezza.

Nell'ottica imprenditoriale un basso livello di clima organizzativo si può tradurre come una disaffezione generale del dipendente, che comporta una scarsa attenzione sia all'ambiente lavorativo, inteso nella sua accezione ampia di perimetro organizzativo, costituito dalle dinamiche di gruppo, dallo spazio fisico e dai rapporti di produzione; sia una (dis)attenzione alla qualità, alle condizioni di sicurezza ed ai rischi o alle minacce che pervadono, intervengono o colpiscono l'impresa.

A sostegno dell'ipotesi di ricerca sono stati utilizzati gli studi di Lewin sul comportamento umano, sotto il duplice aspetto teorico della definizione di *atmosfera psicologica* o clima organizzativo, che egli stesso ha postulato nel corso degli studi

sulla *leadership* ed il concetto di spazio di vita in relazione al comportamento dell'individuo³²¹, presentato all'interno della più ampia teoria di campo³²².

A suffragio di una comune matrice teorica riguardo aspetti apparentemente distinti e svincolati, si è ipotizzata una diretta associazione tra il comportamento umano (deviante o virtuoso che sia) e le dinamiche intervenienti in un ambiente lavorativo; postulando altresì come ad un clima organizzativo positivo, potesse corrispondere, in ultima analisi, una maggior attenzione alla sicurezza all'interno dei luoghi di lavoro.

Sul piano empirico il concetto di sicurezza a «*livello di organizzazione*» è stato tradotto come l'applicazione e lo sviluppo di modelli organizzativi orientati al dipendente e come la disponibilità o la predisposizione da parte degli attori sociali coinvolti, all'attuazione di politiche orientate alla sicurezza. Il Clima è stato sinteticamente analizzato nelle sue dimensioni principali, legate all'*appartenenza*, alla *soddisfazione*, alla presenza o assenza di una forte componente identitaria e di dinamiche relazionali positive o propositive, all'interno dei confini organizzativi³²³.

Sono stati utilizzati strumenti misti, sia di tipo qualitativo, sia quantitativo. L'approccio qualitativo, sviluppato attraverso incontri informali ed interviste non strutturate a testimoni privilegiati, ha permesso di definire meglio l'ambito della ricerca, delineando le aree tematiche di riferimento.

In questa fase sono stati effettuati numerosissimi incontri informali con *manager* preposti alla funzione sicurezza ed inseriti all'interno di aziende operanti in differenti settori merceologici, ma anche con consulenti o liberi professionisti con anni di esperienza nei vari settori della sicurezza industriale o privata. Quanto emerso in questa fase è stato sinteticamente riassunto nel paragrafo 9.6 dove, al termine di alcune riflessioni circa quanto assunto dai testimoni privilegiati, si è esposto quello che è stato

³²¹ Inteso in questa sede come «comportamento deviante». In tal senso si è fatto riferimento agli studi di Balloni sull'applicazione della Teoria di Campo in ambito criminologico, più volte qui richiamati, *ex multis*, A. Balloni, R. Bisi, *Criminologia applicata per l'investigazione e la sicurezza*, Franco Angeli, Milano, 1996, ed anche A. Balloni, *Criminologia in prospettiva*, Clueb, Bologna, 1996; A. Balloni, *La teoria del campo di Kurt Lewin e le sue applicazioni in criminologia*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. III, n.3, Vol IV, n.1, settembre 2009-aprile 2010.

³²² Al riguardo vedasi *par. 2.4*, *par.3.1* e capitolo 4.

³²³ vedasi *par.8.5* e *par.9.6.1*

qui definito il concetto di «*concern about security*»³²⁴, ovvero: un orientamento quasi *ossimorico* alla sicurezza da parte dell'imprenditore medio, che vede contrapposte due visioni: una prima di disinteressamento alla *security*, se non nella spicciola applicazione dei limitati precetti normativi obbligatori; una seconda di tipo situazionale, che interviene ogni qualvolta l'azienda subisce un danno ed attua politiche di contenimento poiché, preventivamente, non sono state effettuate analisi adeguate per ridurre rischi o minacce. Si è riscontrato infatti quanto sia ancora eccessivamente diffuso l'atteggiamento per cui la sicurezza nelle imprese debba essere considerata come un «*problema-non-problema*», a cui ci si deve riferire con il dovuto distacco e la minima preoccupazione, sino a quando non intervengano cause esterne a minare lo *status quo*. Cause che impongono però una rapida presa di coscienza circa le vulnerabilità presenti nell'impresa, tali da condizionare le valutazioni in merito all'applicazione delle misure necessarie per ridurre rischi e contenere i danni. Per buona parte delle realtà imprenditoriali italiane, in particolare nelle aziende di medio-piccole dimensioni, non è ancora maturata la concezione che investire in sicurezza significa investire sulla qualità generale dell'azienda.

La fase quantitativa della ricerca è stata sviluppata attraverso un questionario *on-line* che ha interessato 280 lavoratori di ogni ordine e grado, attivi all'interno di realtà organizzative di medio-grandi dimensioni. La considerazione principale, alla base della scelta metodologica, è stata quella di effettuare uno studio con un approccio di tipo *bottom-up*. Si è infatti riscontrato come, in letteratura, le attività di ricerca orientate alla valutazione delle politiche di sicurezza e della criminalità nei contesti imprenditoriali abbiano sempre coinvolto testimoni privilegiati con funzioni di vertice, o soggetti apicali e con specifiche mansioni nel settore della sicurezza. In questi studi sono sempre state precluse a priori le opinioni dei dipendenti, ovvero di tutti quegli attori sociali a cui sono impartite regole, procedure e norme che devono poi essere introiettate e seguite pedissequamente. In tal senso si è optato per un approccio differente: individuando quale unità di analisi il lavoratore inserito all'interno di un qualsiasi contesto imprenditoriale, purché di dimensioni medio-grandi.

³²⁴ vedasi *par.9.7*

Si deve comunque rappresentare che a causa della peculiarità del tema trattato e dell'unità di analisi di riferimento, non sia stato possibile impostare un preciso disegno *campionatorio*: si è optato quindi per un campionamento misto di tipo a “*valanga*” e “*di convenienza*”, effettuato attraverso un'auto-somministrazione *on-line* del questionario³²⁵. I dati raccolti non avendo pretese di rappresentatività statistica sono quindi stati considerati come mero insieme empirico, anche se, la successiva analisi di frequenze ha evidenziato come le informazioni acquisite potrebbero essere associate ad un campione di lavoratori italiani, impiegati all'interno di imprese operanti nei vari settori produttivi, di medio-grandi dimensioni e presenti sul territorio nazionale³²⁶.

L'analisi bivariata ha corroborato le ipotesi iniziali: evidenziando un legame causale tra clima organizzativo e sicurezza, nelle sue accezioni di *safety* e di *security*.

E' bene precisare come il costrutto *clima* sia stato operativamente sintetizzato attraverso cinque delle sue principali dimensioni³²⁷: *coinvolgimento*, *team*, *appartenenza*, *autonomia* e *soddisfazione*; mentre il concetto “sicurezza” sia stato rilevato in maniera empirica attraverso la valutazione, da parte del dipendente, delle politiche aziendali orientate alla tutela dell'integrità fisica, delle risorse, dei dati e dell'ambiente.

Il quadro evidenziato dall'esame dei dati acquisiti ha fatto emergere, in particolare, una diretta associazione tra le dimensioni «*soddisfazione*», «*coinvolgimento*» ed «*appartenenza*» e la componente «*sicurezza*» all'interno del perimetro organizzativo³²⁸. E' interessante valutare come siano proprio gli elementi più strettamente collegati all'individualità del lavoratore ad avere una maggiore influenza dal punto di vista percettivo sulla sicurezza. Ripercorrendo quindi quanto postulato sia da Maslow³²⁹ sia da Lewin³³⁰, si potrebbe rilevare come l'individuo, nell'essere coinvolto all'interno delle organizzazioni di riferimento, possa trovare il

³²⁵ vedasi *par.8.3*

³²⁶ Tali considerazioni non devono essere lette come un' argomentazione per giustificare la rappresentatività dei dati raccolti poiché, preso atto degli strumenti utilizzati e dell'approccio alla raccolta dei predetti, ci si è sempre riferiti nel testo come ad un insieme empirico e non ad un campione statisticamente rappresentativo.

³²⁷ Al riguardo cap. 3 e *par.8.5*.

³²⁸ In proposito si rimanda alle valutazioni relative alle Tabelle 27-30.

³²⁹ Vedasi *par.1.1*

³³⁰ A tal proposito si rimanda a già richiamati *par.2.4*, *par.3.1* oltre al capitolo 4.

proprio appagamento, riconoscendo lo spazio lavorativo come compreso all'interno della propria sfera personologica. Il senso di *appartenenza* riveste un ruolo di enorme importanza: il *sentirsi* appartenente a qualcosa può essere tradotto come un atteggiamento per il quale si operi costantemente con l'intento di non danneggiare la realtà nella quale ci si sente completamente integrati. Si appartiene al «proprio spazio di vita», al proprio ambiente. Ci si sente soggetti attivi e coinvolti, all'interno di una realtà della quale si condividono le medesime finalità, gli scopi, gli obiettivi e le ideologie.

Favorendo dunque il consolidamento di un clima organizzativo positivo, rafforzando in particolar modo la componente relazionale ed il senso di appartenenza, la persona dovrebbe essere demotivata dall'agire in maniera non conforme a precetti o regole anche solo informali. Rinforzare la componente «*coinvolgimento*» potrebbe altresì favorire la trasmissione di valori positivi «*tra pari*», ovvero: il dipendente maggiormente integrato, coinvolto e con un elevato senso di appartenenza, potrebbe contribuire in maniera informale e con i propri comportamenti virtuosi, a rafforzare il sistema di valori di altri colleghi che per differenti motivi possono presentare livelli inferiori di appartenenza e di senso di responsabilità nei confronti dell'azienda.

Una delle principali problematiche nell'attuare politiche di sicurezza, come rilevato anche durante la fase qualitativa, è quello di riuscire ad intervenire sulla *responsabilizzazione* degli attori operanti all'interno del perimetro³³¹. Più di un testimone privilegiato intervistato ha riferito come sia difficile e poco efficiente investire in politiche di contenimento del rischio se la componente umana non presenta un'elevata cultura della sicurezza. Un esempio, forse banale ma riportato indistintamente da più di un intervistato, è quello riferibile all'inefficacia dell'installazione di tecnologie avanzate a tutela dei sistemi informativi se poi gli utilizzatori degli stessi sistemi continuano ad appuntarsi su foglietti volanti le *password* di accesso ai dati da tutelare.

La gestione e produzione di politiche di sicurezza deve necessariamente passare attraverso la valutazione della componente umana e relazionale. La cultura della

³³¹ vedasi *par.9.4*

sicurezza diviene altresì una condizione imprescindibile e trasversale che deve arrivare a coinvolgere tutti gli attori presenti: *management*, *stakeholders*, collaboratori, dipendenti.

Analogamente la predisposizione di modelli di organizzazione e gestione finalizzati a stimolare comportamenti etici e virtuosi, devono primariamente tenere in considerazione la dimensione umana, che incide in maniera preponderante sui molteplici aspetti organizzativi.

Si è poi riscontrato come un clima favorevole condizioni anche la percezione del benessere psicologico³³², componente importante proprio per la determinazione di un ambiente positivo.

In estrema sintesi, “percezione di sicurezza” e “condizione di sicurezza” all’interno di una organizzazione, dipendono in egual misura da un clima organizzativo favorevole ed orientato al dipendente. In ultima analisi si è voluto evidenziare quanto, apparentemente, la presenza di benefit economici non abbia una diretta influenza né sul clima né tantomeno sulla percezione di sicurezza stessa³³³.

³³² Vedasi tal proposito la Tabella nr. 33.

³³³ A tal riguardo si rimanda alle considerazioni relative all’esame dei dati presentati nelle tabelle 38-40.

10.4 Alcune considerazioni finali

Il progetto di ricerca ha affrontato il tema della sicurezza nelle organizzazioni attraverso molteplici prospettive. In particolare gli strumenti di ricerca qualitativa hanno evidenziato come, dal punto di vista più meramente tecnico, esistano differenti approcci alla *security*: in funzione della tipologia di azienda, delle dimensioni, del settore merceologico di riferimento; ma anche in relazione alla cultura organizzativa presente all'interno del perimetro ed alla predisposizione del *management* ad investire sul piano della sicurezza. Infatti solo muovendosi attraverso la considerazione che gli investimenti nel settore sicurezza non siano funzionali al solo adeguamento normativo per sottrarsi da eventuali responsabilità, bensì che un tale investimento incida favorevolmente sull'intera catena produttiva, si potranno ottenere impatti positivi non solo in relazione ad una migliore qualità della vita lavorativa, ma anche in termini *reputazionali* e di immagine che l'impresa stessa proietta verso il proprio mercato di riferimento, oltre che nei confronti degli investitori e degli *stakeholders*.

Le strategie a protezione del perimetro aziendale sono molteplici, come molteplici sono le aree di intervento. Si passa da una *security* aziendale orientata alla protezione delle strutture e degli *asset* materiali ed immateriali, alla definizione di modelli organizzativi e di gestione per favorire comportamenti virtuosi funzionali ad una produzione etica; sino ad arrivare alla tutela dell'immagine all'interno dei mercati di riferimento. Con la *business intelligence* si opera per tutelare e garantire il consolidamento dell'azienda all'interno del proprio mercato di riferimento, ma anche per proteggere la sua espansione verso mercati emergenti, più instabili ma anche più favorevoli alle politiche di *business* in una realtà economica sempre più globalizzata. Da questo punto di vista il ruolo della funzione *security* diviene fondamentale anche per la tutela delle risorse umane impiegate all'esterno dei confini organizzativi. La *travel security* infatti, anche se ancora poco diffusa nelle aziende con una limitata storia produttiva verso mercati emergenti, diviene oggi, in epoca di instabilità economica diffusa e di spinte terroristiche di matrice politica, culturale e religiosa, un elemento fondamentale a tutela dell'operatività, della produzione, ma ancor di più delle risorse umane. In questo contesto la *funzione security* rappresenta l'appendice

operativa dell'azienda verso il mondo esterno. Questa *funzione* dovrà occuparsi anche della definizione e gestione dei rapporti con le istituzioni e le agenzie di controllo. La *partnership pubblico-privato*, da più parti a livello internazionale proposta e incoraggiata³³⁴, diviene allora esigenza necessaria e fondamentale in un'ottica di protezione integrata del *business*. Si pensi alle molteplici aziende che operano in paesi in via di sviluppo e che inviano dipendenti, tecnici ed esperti a lavorare in aree che presentano evidenti rischi dettati da instabilità politiche. La definizione di politiche comuni ed il partenariato pubblico-privato diviene fondamentale anche in relazione alla gestione della tutela delle infrastrutture critiche o delle attività sensibili. Si consideri ad esempio il settore energetico, dei trasporti o delle telecomunicazioni e l'impatto che potrebbe avere un rischio di *security* sull'economia nazionale. La storia recente ha evidenziato come le minacce siano concrete e di estrema attualità e come in assenza di una stretta collaborazione pubblico-privato le aziende possano ben poco nei confronti di situazioni emergenziali che interessano la sfera geopolitica.

La *corporate security* deve essere altresì considerata come un processo aziendale in continuo divenire, che presenti massimi livelli di resilienza e che garantisca, istante per istante, livelli di tutela da rischi residui in relazione al bene da proteggere, alla tipologia di minaccia da contrastare, ed alla disponibilità di risorse presenti in quel preciso momento.

L'approccio quantitativo alla ricerca ha poi permesso di fare emergere come sussista un diretto legame tra le dinamiche organizzative e l'implementazione delle politiche di sicurezza. In termini pratici tali risultati potrebbero essere utili nella predisposizione di modelli organizzativi di gestione e di controllo. Da quanto emerso si riscontra come sia necessario, prima di predisporre procedure o politiche di sicurezza, effettuare un'analisi preventiva delle dinamiche e della cultura aziendale, al fine di stimolare attraverso modelli organizzativi, comportamenti etici e virtuosi finalizzati al contenimento dei rischi di *security*.

Ogni realtà organizzativa presenta peculiarità, specifiche idiosincrasie ed una sua storia ben definita e differente dalle altre; non è dunque possibile o quantomeno

³³⁴ Si veda a tal riguardo capitolo 6.

non appare efficace l' applicazione indiscriminata di modelli *standard* di gestione, ma è indispensabile definire i modelli in funzione delle specifiche singolarità .

La ricerca che si è condotta sinora, seppur con limitate risorse e difficoltà a livello operativo, ha permesso di evidenziare elementi che, a parere di chi scrive, potrebbero essere degni di un ulteriore approfondimento sul piano empirico. Uno studio più articolato e che coinvolga un numero maggiore di soggetti a cui somministrare il questionario, potrebbe fornire una più ampia generalizzazione dei risultati sin qui ottenuti. Secondariamente sarebbe interessante poter applicare una analoga metodologia in un'ottica di ricerca-azione dove, attraverso lo studio di caso si potrebbero valutare le dimensioni clima organizzativo e percezione di sicurezza, all'interno però di una specifica realtà aziendale, per poi definire, sulla base dei risultati emersi, politiche di gestione e controllo. Tali modelli, al termine di un congruo periodo di operatività, potranno quindi essere soggetti a successiva valutazione, al fine di rilevare gli effetti di un tale approccio alla gestione della sicurezza aziendale.

APPENDICE

Clima, Appartenenza e Sicurezza nelle Organizzazioni

[Home](#)[Chi sono](#)[Il progetto](#)[Il questionario](#)[I risultati](#)

HOME

Con questo sito si è voluto creare un punto di riferimento per il progetto di ricerca dottorale che ha come oggetto lo studio del legame che intercorre tra il Clima organizzativo, il senso di appartenenza e la sicurezza in ambito aziendale.

Il progetto di ricerca rientra nell'ambito del mio percorso di studi per il Dottorato di Ricerca in Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Bologna, Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia.



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Informativa privacy

La informiamo che l'Università di Bologna (di seguito l'Ateneo) intende sottoporle il presente questionario con l'invito a rispondere e contribuire ad uno studio che vuole analizzare il rapporto esistente tra Appartenenza, Clima Organizzativo e Sicurezza nelle imprese o comunque nei posti di lavoro. Il questionario, assolutamente anonimo, è indirizzato a tutti i lavoratori attivi: dipendenti di aziende private o enti pubblici, collaboratori o consulenti, ma anche artigiani che abbiano un rapporto di collaborazione duratura e/o subordinato con imprese più grandi, organizzazioni, cooperative o enti.

La raccolta delle informazioni tramite il questionario è finalizzata esclusivamente ad elaborazioni statistiche, effettuate anche con strumenti elettronici, da parte dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna per consentire lo svolgimento di attività di studio/ricerca.

I dati saranno trattati nel rispetto del Codice in materia di protezione dei dati personali (d.lgs. 196/03). I dati da Lei forniti non saranno comunicati a terzi e verranno distrutti o resi anonimi subito dopo la raccolta e comunque non oltre l'estrazione dei dati registrati dal software che ne consente la raccolta. I risultati delle rilevazioni potranno essere diffusi soltanto in forma anonima o aggregata.

1. Finalità e modalità del trattamento

I dati saranno trattati, anche con l'ausilio di mezzi elettronici, per attività di natura didattica (elaborazione di tesi) e per finalità di ricerca.

I dati saranno elaborati da ricercatori incaricati per iscritto al trattamento di tali dati. I dati saranno raccolti privi di dati identificativi, tuttavia in particolari circostanze la risposta ad alcune domande (ad esempio nel caso in cui la sua età o provenienza siano idonee a identificarla) può essere suscettibile di consentire l'identificazione in fase di raccolta. Si precisa tuttavia che l'Ateneo non elaborerà mai i dati al fine di consentire la sua identificazione. L'Ateneo si impegna altresì a fare in modo che le successive fasi di elaborazione e di memorizzazione dei dati raccolti non permettano di identificare gli interessati, neanche indirettamente.

2. Natura dei dati

Il conferimento dei dati richiesti dal questionario è facoltativo e un eventuale rifiuto di fornirli non avrà alcuna conseguenza.

3. Soggetti del trattamento

Il Titolare del trattamento è l'Alma Mater Studiorum Università di Bologna – Via Zamboni, 33 40126 Bologna (BO), Responsabile per il riscontro all'interessato è il Direttore del Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia - Prof.ssa Maria Alessandra Stefanelli - Via San Giacomo, 3 40126 Bologna (BO).

4. Diritti dell'interessato

I soggetti cui si riferiscono i dati personali hanno il diritto in qualunque momento di ottenere la conferma dell'esistenza o meno dei medesimi dati e di conoscerne il contenuto e l'origine, verificarne l'esattezza o chiederne l'integrazione o l'aggiornamento, oppure la rettifica (articolo 7 del Codice in materia di protezione dei dati personali, riportato a fine pagina).

Ai sensi del medesimo articolo si ha il diritto di chiedere la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco dei dati trattati in violazione di legge, nonché di opporsi in ogni caso, per motivi legittimi, al loro trattamento. Le richieste vanno rivolte al Responsabile sopra indicato.



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Clima organizzativo

Coinvolgimento, collaborazione, dinamiche di gruppo, ambiente di lavoro

*** 1. Pensando all'azienda o all'ente in cui lavora, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:**

	Per niente d'Accordo	Poco d'Accordo	Totalmente D'Accordo	Totalmente d'Accordo
Il mio lavoro è ben organizzato e so sempre cosa devo fare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono coinvolto nel definire gli obiettivi della mia azienda/unità operativa/funzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutti contribuiscono attivamente e collaborano al raggiungimento degli obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso sempre contare sui miei colleghi o collaboratori per problemi lavorativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi capita di frequentare i miei colleghi anche al di fuori dell'ambiente di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Appartenenza

Essere parte di qualcosa, orgoglio, integrazione, giudizio sull'azienda, fiducia, futuro, condivisione dei valori, obiettivi, finalità

*** 2. Considerando la sua azienda ed il suo ruolo o la sua mansione, quanto è d'accordo con queste affermazioni?**

	Per niente d'Accordo	Poco d'Accordo	Totalmente D'Accordo	Totalmente d'Accordo
Sono orgoglioso quando parlo del mio lavoro con altre persone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento perfettamente integrato nella mia azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mia azienda è un buon posto in cui lavorare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono soddisfatto del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho fiducia nella mia azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mia azienda mi garantisce un futuro sicuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condivido i valori etici della mia azienda (es. ideologie, finalità, scopi, sistema di valori, credenze)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condivido le politiche e le strategie della mia azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Welfare aziendale

Servizi, benefit o agevolazioni forniti ai dipendenti per aumentare la qualità della vita sia professionale che privata

* 3. Quali servizi, benefit o convenzioni mette a disposizione la sua azienda per i dipendenti?

- Mensa interna, convenzioni con strutture esterne per i pasti, buoni pasto (ticket)
- Parcheggio riservato per i dipendenti
- Convenzioni per la mobilità o i trasporti (servizio navetta per i dipendenti, abbonamenti al trasporto pubblico, etc.)
- Bar interno/spazio ristoro
- Asilo nido per figli dei dipendenti
- Spazio relax/palestra
- Organizza eventi culturali, cene sociali (cena di natale o di fine anno), giornate di incontro con i famigliari (open day, etc.)
- Consulenza medica, specialistica o psicologica, etc.
- Assicurazione medica, polizza sanitaria integrativa, convenzioni con istituti di cura
- Convenzioni con istituti di credito, agevolazioni per mutui o piccoli prestiti, convenzioni assicurative
- Convenzioni per viaggi, avvenimenti sportivi, spettacoli (teatro, cinema, etc.)
- Orario flessibile (possibilità di modificare l'orario di lavoro o i turni anche per esigenze familiari o personali)
- Altro (specificare)



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Formazione e cultura aziendale

* 4. In termini di formazione la sua azienda

- Organizza regolarmente corsi di formazione (o di aggiornamento) professionale **interni** per migliorare le competenze del dipendente
- Organizza o promuove eventi culturali, corsi di formazione non specifici per il lavoro che svolge: es. corsi di lingua, seminari, convegni, mostre d'arte, spettacoli di vario genere, etc.
- Organizza corsi di formazione in materia di sicurezza
- Agevola le **iniziative personali del dipendente** in ambito formativo, ad esempio: iscrizione a corsi di formazione esterni, corsi universitari o di specializzazione, concede permessi 'studio' per frequentare le lezioni, per sostenere esami, per partecipare a seminari o convegni, etc.)
- Altro (specificare)



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Percezione del rischio, criminalità, sicurezza

*** 5. Quante sedi o uffici ha l'azienda o l'ente dove lavora?**

- Una sola sede
- Più sedi sul territorio nazionale
- Più sedi anche all'estero

*** 6. La zona dove ha sede l'unità operativa o l'ufficio dove lavora è...?**

- Molto frequentata
- Poco frequentata

*** 7. In che area si trova la sede della sua unità operativa o del suo ufficio**

- Centro cittadino
- Prima periferia
- Zona Industriale, Artigianale, etc
- Zona isolata, zona rurale, etc.

*** 8. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?**

Per niente d'Accordo Poco d'Accordo Totalmente d'Accordo

La sede della mia unità operativa o ufficio si trova in una zona ad alto tasso di criminalità

La sede della mia unità operativa o ufficio si trova in una area degradata (sporcizia, degrado urbano, graffiti, etc.)

*** 9. A suo avviso a quale tipologia di rischi l'impresa o l'ente per cui lavora, è esposta?**

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Danni materiali (incendi dolosi, danneggiamenti, vandalismi, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Furti di materiale o risorse (prodotti, materie prime, risorse aziendali quali autovetture, computer, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danni o lesioni alle persone che vi lavorano o che vengono a contatto con essa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrenza sleale, pubblicità mendace, diffamazione (attività che possano ledere l'immagine dell'azienda o dell'ente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danni o furti del patrimonio conoscitivo (furto di dati o informazioni, progetti, documentazione)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attacchi informatici, criminalità informatica (distruzione o alterazione dei sistemi informatici, attacchi hacker in genere, intercettazione dei flussi di comunicazione, virus, truffe o frodi informatiche...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

*** 10. In base alle sue informazioni, negli ultimi 5 anni la sua azienda è stata vittima reato o ha subito danni da parte di terzi o di dipendenti infedeli?**

- Sì
- No

*** 12. Secondo lei i danni subiti dall'azienda o dall'ente, su quale aspetto hanno inciso prevalentemente? (massimo 3 risposte)**

- Aspetto economico: diminuzione del fatturato, della produttività, danni di natura economica in genere
- Peggioramento della qualità della vita lavorativa: riduzione di bonus o premi sulla produttività, modifica degli orari di lavoro, riduzione benefit in genere, etc.
- Danni all'immagine dell'azienda
- Lesioni o danni fisici alle persone (dipendenti, collaboratori, vertici o responsabili, etc)
- Danni psicologici alle persone
- Disaffezione (minor attaccamento) del dipendente o delle persone in genere all'azienda o ente
- Diminuzione del senso di sicurezza generale o del dipendente
- Altro (specificare)



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Fattori di prevenzione - misure di sicurezza

*** 13. Secondo lei, per quanto concerne la criminalità e la sicurezza delle persone e delle strutture, quali dei seguenti fattori svolgono maggiormente una funzione preventiva?**

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Presenza continua delle forze dell'ordine nell'area dove ha sede l'azienda, l'ente, l'unità operativa, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presenza di un Security Manager (un responsabile della sicurezza che si occupi esclusivamente degli aspetti legati alla tutela delle cose o delle persone)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maggior <i>coinvolgimento dei dipendenti</i> nella definizione di regole o procedure a tutela della sicurezza delle strutture, delle risorse e delle persone.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maggior coinvolgimento delle organizzazioni sindacali all'interno dell'azienda o ente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misure di sicurezza fisica ed elettronica: es. sistemi di videosorveglianza, di allarmi e di protezioni anche di tipo personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predisposizione di corsi di aggiornamento specifico in termini di sicurezza a tutti i dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misure di tipo organizzativo: norme, regole e procedure chiare e ben definite in materia di sicurezza a tutela delle persone e delle strutture, a cui tutti devono attenersi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presenza di vigilanza privata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 14. Quali di questi elementi sono presenti nella sua azienda**

- Sistema di video sorveglianza
- Sistemi di allarme
- Servizio di vigilanza all'ingresso (es. guardiania, portierato, etc.)
- Servizio di vigilanza del perimetro aziendale (personale preposto alla vigilanza diurna o notturna)
- Sistema di controllo e verifica automatica dell'identità del dipendente: badge, tesserino magnetico o di riconoscimento, sistemi biometrici, etc.
- Sistema di controllo e/o identificazione dei visitatori o del personale esterno non dipendente
- Specifiche procedure di sicurezza per l'accesso ai dati informatici: password personali o sistemi di autenticazione
- Divieto di utilizzo di computer personali o strumentazione informatica all'interno della rete aziendale
- Security Manager - Ufficio o servizio di sicurezza aziendale
- Responsabile per la sicurezza logica (sistemi informatici, dati, etc.)
- Altro (specificare)

*** 15. A suo avviso la criminalità informatica è:**

Meno grave della criminalità
tradizionale

Al pari di quella tradizionale

Più grave di quella tradizionale

*** 16. A suo avviso la criminalità ai danni delle aziende è:**

Meno grave della criminalità
comune

Al pari della criminalità comune

Più grave della criminalità comune

*** 17. A suo avviso le attività illecite commesse da aziende, enti, organizzazioni (criminalità economica o d'impresa) producono danni:**

Meno gravi della criminalità
comune

Al pari della criminalità comune

Più gravi della criminalità comune

*** 18. In relazione alla sua mansione ed al contesto lavorativo, Leicon quale probabilità potrebbe essere esposto a rischi di:**

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Minacce, estorsioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Truffe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Furti, scippi, rapine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Molestie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incolumità personale, infortuni, incidenti, lesioni, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diffamazioni, ingiurie, aggressioni verbali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discriminazioni a causa del suo orientamento sessuale, credo religioso, appartenenza politica o etnia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tentativi di corruzione (offerta di denaro o agevolazioni in cambio di prestazioni non lecite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esposizione a rischi di natura biologica o chimica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

*** 19. Negli ultimi 5 anni è stato vittima di reato o ha subito un danno a causa della sua professione, mansione o incarico?**

Sì

No



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

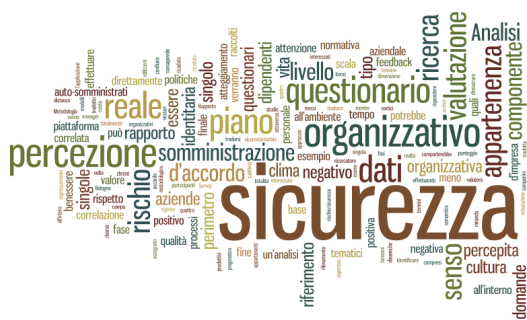
Tipologie di reato o danno subito

*** 20. Se ha risposto sì alla precedente domanda, per quali tipologie di reato?**

- Danni materiali (vandalismi, incendi dolosi, danneggiamenti, a risorse personali tipo auto, abitazione etc.)
- Furto o rapina di denaro, merci o prodotti aziendali assegnati a lei o gestiti da lei
- Furto di oggetti personali avvenuto in azienda o in strutture aziendali
- Furto di documentazione, progetti, informazioni aziendali riservate, anche se in formato digitale
- Danni personali (lesioni personali, incidenti, infortuni etc.)
- Estorsioni, minacce, violenze fisiche
- Molestie
- Discriminazioni a causa del suo orientamento sessuale, credo religioso, appartenenza politica o etnia
- Diffamazioni, ingiurie, offese verbali a causa del suo lavoro, incarico o mansione
- Altro (specificare)

*** 21. In quella occasione ha avuto sostegno o aiuto dalla sua azienda?**

- Sì
- No



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

* 23. Secondo lei, la sua azienda è:

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Attenta all'incolumità fisica dei lavoratori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attenta al benessere psicologico dei lavoratori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attenta alla tutela delle strutture, delle attrezzature, degli impianti, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attenta alla tutela dei dati, delle informazioni e delle tecnologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attenta all'ambiente: si adopera per limitare eventuali rischi ambientali, biologici, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Appartenenza, clima organizzativo e sicurezza nelle imprese

Informazioni socio-anagrafiche

Il questionario è quasi finito! Le chiedo di rispondere a queste ultime domande, ricordandole che tutti i dati raccolti saranno elaborati in forma anonima ed aggregata.

*** 24. Età (in anni)**

*** 25. Genere**

- Maschio
 Femmina

*** 26. Nazionalità**

- Italiana
 Straniera

*** 27. Anzianità complessiva nell'attuale azienda (indicare il numero di anni anche se con periodi di temporanea interruzione, se neo assunto o meno di un anno indicare 1)**

*** 28. Tipologia di azienda**

- Azienda privata
 Ente pubblico

*** 29. Tipologia di contratto**

- A tempo indeterminato
 Tempo determinato (stagionale, temporaneo, di inserimento, tirocinio, stages, di collaborazione, a progetto, consulente esterno, etc.)

*** 30. Dove svolge il suo lavoro ?**

- All'interno dell'ufficio/azienda
- Esclusivamente all'esterno dell'ufficio/azienda
- In ufficio/azienda ma svolgo attività anche all'esterno (i.e. trasferte o attività in esterno)

*** 31. Titolo di studio più elevato conseguito**

- Licenza elementare
- Licenza di scuola media inferiore
- Diploma di istruzione professionale (2-3 anni)
- Diploma scuola media superiore (4-5 anni)
- Diploma universitario o di laurea (triennale/specialistica/magistrale/Laurea vecchio ordinamento)
- Master di I o II livello
- Dottorato di ricerca

*** 32. Livello occupazionale (nel caso di ente pubblico o di comparto con differenti suddivisioni di livelli occupazionali selezionare l'opzione più simile alla sua qualifica)**

- Operaio
- Operaio specializzato
- Impiegato
- Quadro intermedio (funzionario/ capo ufficio / capo reparto)
- Dirigente
- Altro (specificare)

*** 33. Attività prevalente dell'impresa o dell'ente per cui lavora**

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Industria con produzione di beni per conto proprio o terzi:
es. meccanica, automobilistica, chimica, farmaceutica,
elettronica, etc. | <input type="radio"/> Pubblica amministrazione , enti pubblici territoriali, servizi al
cittadino |
| <input type="radio"/> Commercio : commercializzazione di beni, servizi o prodotti
di vario genere | <input type="radio"/> Cooperative sociali in genere |
| <input type="radio"/> Settore energetico , petrolifero, etc | <input type="radio"/> Azienda di servizi - comunicazione - informazione -
consulenza etc. |
| <input type="radio"/> Attività bancaria , assicurativa o servizi finanziari | <input type="radio"/> Forze armate, forze di polizia statali o locali |
| <input type="radio"/> Alimentari : confezionamento, produzione, distribuzione di
prodotti alimentari, ristorazione | <input type="radio"/> Sicurezza privata |
| <input type="radio"/> Servizi postali , logistica, spedizionieri | <input type="radio"/> Servizi sanitari o per la salute |
| <input type="radio"/> Istruzione , ricerca, Università | <input type="radio"/> Turismo |
| <input type="radio"/> Servizi di telecomunicazioni , informatica, etc. | <input type="radio"/> Trasporti |
| <input type="radio"/> Altro (specificare) | |

*** 34. Dimensione azienda/ente**

- fino a 50 dipendenti
- da 50 a 100 dipendenti
- da 100 a 500 dipendenti
- da 500 a 1000 dipendenti
- oltre 1000 dipendenti

Grazie per aver risposto a queste domande!

Maurizio Tonellotto

BIBLIOGRAFIA

- Accardi A., *Multinazionali sicure. L'intelligence industriale nell'era della globalizzazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), 2011;
- Aleo S., *Criminologia e sistema penale*, Cedam, Padova, 2006;
- Altieri L., *Valutazione e partecipazione. Metodologia per una ricerca interattiva e negoziale*, Angeli, Milano, 2009;
- Amato G, Destito V. S., Dezzani G., Santoriello C., *I reati informatici*, Padova, Cedam, 2010;
- Archer M. S., *Riflessività umana e percorsi di vita. Come la soggettività umana influenza la mobilità sociale*, Erickson, 2009;
- Argyris, C., *Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank*, in *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520, 1959;
- Argyris, C., *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*, Harper, New York, 1957
- Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage* , in *Journal of Management*, vol.7 n°1, 1991;
- Barney J. B., Wright P. W., *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, in *Human Resource Management*, Vol. 37, 1998;
- Babbie E., *Ricerca sociale*, Apogeo, Milano, 2010;
- Balloni A., Bisi R., Sette R., *Principi di Criminologia. Le Teorie*, Wolters Kluwer – Cedam, Padova, 2015;
- Balloni A., *Criminologia in prospettiva*, Clueb, Bologna, 1983;
- Balloni A. (a cura di), *Criminologia e sicurezza*, Milano, FrancoAngeli, 1998;
- Balloni A., *L'insegnamento della criminologia dalla teoria alla pratica. Proposte per la formazione degli operatori addetti al controllo sociale*, in AA.VV., *Studi in ricordo di Giandomenico Pisapia*, Milano, Giuffré, 2000, vol. 3;
- Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Bologna, CLUEB, 1996;

- Balloni A., *La teoria del campo di Kurt Lewin e le sue applicazioni in criminologia*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. III, n.3, Vol. IV, n.1, settembre 2009-aprile 2010,
- Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Criminologia applicata per l'investigazione e la sicurezza. Metodologie di indagine e strategie di intervento*, Milano, Franco Angeli, 2001;
- Balloni A., Bisi R., Sette R., *Manuale di Criminologia, Vol. I, Le Teorie*, Clueb, Bologna, 2013;
- Balloni A., Bisi R., Sette R., *Manuale di Criminologia, Vol. II, Criminalità, controllo, sicurezza*, Clueb, Bologna, 2013;
- Barbagli M., Gatti U., *Prevenire la criminalità*, Bologna, Il Mulino, 2005
- Barbagli M., Colombo A., Savona E., *Sociologia della devianza*, Bologna, Il Mulino, 2003 (2006);
- Bauman Z., *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna, 1999;
- Bauman Z., *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano, 2000;
- Bauman Z., *Vita liquida*, Laterza Ed., Bari, 2006;
- Beck U., *La società del rischio*, Carrocci, Roma, 2000;
- Beck U., *Conditio humana. Il rischio nell'età globale*, Laterza, Roma-Bari, 2009;
- Beck U., Giddens A. - Lash S. , *Modernizzazione riflessiva*. Trieste, Asterios, 1999;
- J.P. Benzécri, *L'analyse des données*, Paris, Dunad, 1973;
- Berzano L., Prina F., *Sociologia della devianza*, Roma, Carrocci, 2008;
- Bisi R., Faccioli P. (a cura di), *Con gli occhi della Vittima, Approccio interdisciplinare alla vittimologia*, Milano, Franco Angeli, 2007;
- Bisi R. (a cura di), *Vittimologia, Dinamiche relazionali tra vittimizzazione e mediazione*, Milano, Franco Angeli, 2007;
- Bonsignore B., F.Varanini (a cura di), *Un'etica per manager. Dieci lezioni magistrali*, Guerini e Associati, Milano, 2010;

- Bramanti D., *Generare luoghi di integrazione. Modelli di buone pratiche in Italia e all'estero*, Franco Angeli, 2011
- Bravo F., *Criminalità economica "violenta", compliance models e rating di legalità delle imprese*, in Balloni A., R. Bisi, R. Sette, *Manuale di criminologia*, Clueb, Bologna, 2013, Vol. II;
- Bravo F., *Criminalità economica e controllo sociale. Impresa etica e responsabilità ex d.lgs. 231/01*, Bologna, Clueb, 2010;
- Bravo F., *Indagini informatiche e acquisizione della prova nel processo penale*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, 2009, n. 3 - 2010, n.1;
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1995;
- Boudon R. (a cura di), *Trattato di sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1992;
- Burla P., Cieri E., Maccani I., *La responsabilità da reato delle società*, Il sole 24 ore, Milano, 2009;
- Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E., *Managerial behavior, performance and effectiveness*, McGraw Hill, New York, 1970;
- Campesi G., *Rischio e sicurezza nella società globale. A proposito dell'ultimo libro di Ulrich Beck*, in *Studi sulla Questione Criminale*, IV, 2, 2009, pp. 107-118;
- Campesi G., *Genealogia della pubblica sicurezza. Teoria e storia del moderno dispositivo poliziesco*, Ombre Corte, Verona, 2009;
- Campesi G., Populizio I., Riva N., *Diritto e teoria sociale: Introduzione al pensiero socio-giuridico contemporaneo*, Carocci, Roma, 2009;
- Canonici A., *L'azienda sostenibile. Le strategie di 10 aziende industriali per raggiungere sicurezza sul lavoro, salute e cura dell'ambiente*, Franco Angeli, Milano, 2010;
- Cascioli A., Cascioli P., *Clima Organizzativo e cultura aziendale*, Psicologia e lavoro, 1, 1991;
- Castel R., *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Einaudi, Torino, 2004;
- Cavadi G., *Psicologia della sicurezza, una introduzione*, Cortina, Milano, 2007;

- Ceccherini A., *L'organo di vigilanza e la piccola impresa nel D.Lgs. 231/2001*, in *Le società*, 2/2010, pp 137-143;
- Chiarini A., *La conduzione degli audit, guida operative agli audit sui sistemi di gestione qualità, ambiente, sicurezza, etico-sociale e sui modelli organizzativi previsti dal D.Lgs.231*, FrancoAngeli, Milano, 2009;
- Ciborra C., *From Thinking to Thinkering: The Grassroots of Strategic Information Systems*, in *The Information Society*, 8,4;
- Cloutier R., *Becoming a Global Chief Security Executive Officer: A How to Guide for Next Generation Security Leaders*, Butterworth-Heinemann, 2015;
- Cocozza A., *Direzione risorse umane. Persone e strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2006;
- Cohen A.K., *Controllo sociale e comportamento deviante*, Il Mulino, Bologna, 1984;
- Colombo F., *Introduzione alla teoria dei giochi*, Carrocci, Roma, 2003;
- Corbetta P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale, Seconda edizione*, Il Mulino, Bologna, 2014;
- Coser L.A., *I maestri del pensiero sociologico*, Il Mulino, Bologna, 1994;
- Cremonini F. (a cura di), *Strumenti e Tecniche per l'indagine criminologica*; Franco Angeli, Milano, 2002;
- Crescentini A., Sada A., Giossi L., (a cura di), *Elogio della sicurezza. Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*, V&P, Milano, 2007;
- Creswell J.W., Plano Clark V.L., Gutmann M.L., Hanson W.E., *Advanced Mixed Methods Research Design*, in A. Tashakkori, C.Teddlie, *Handbook of mixed methods in Social & Behavioral Research*, London, Sage, 2003, pp. 209-240;
- Crespi F., *Le vie della sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1994;
- Costabile G., *Information security in azienda*, Experta, Forlì, 2008;
- Costabile G., *Sicurezza e privacy: dalla carta al bit*, Experta, Forlì, 2005;
- Cusson M., *La devianza*, in R. Boudon (a cura di), *Trattato di sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1992;

- D’Amico R. (a cura di), *L’Analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*, Vol.III, Franco Angeli, Milano, 2007
- De Astis V. – Gasparini B. (coordinatori), *Manuale delle tecnologie di sicurezza: i sistemi antintrusione, antifurto, antiscasso, videosorveglianza, controllo accessi, controllo varchi, antincendio, rivelazione gas, norme*, Assosicurezza, Milano, 2004;
- De Lazzari P., *L’impatto della Responsabilità Sociale d’Impresa sul Commitment Organizzativo: il caso Enel*, in *Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders*, 2005, n. 58;
- De Leo G., Patrizi P., *Psicologia della devianza*, Carrocci, Roma, 2002;
- Demarchi F., A. Ellena, B. Cattarinussi (a cura di), *Nuovo dizionario di sociologia*, San Paolo, Milano 1987;
- De Vito Piscicelli P., Zanmarini E., *L’arte del Comando*, NIS, Roma, 1996;
- De Vito Piscicelli P., *Il clima organizzativo e le sue dimensioni*, in *Psicologia e lavoro* 2, 1984;
- Di Amato A., *Codice di diritto penale delle imprese e delle società: annotato con la giurisprudenza*, Giuffrè Editore, 2011;
- Di Martino P., *Criminologia. Analisi interdisciplinare della complessità del crimine*, III ed., Simone, Napoli, 2012;
- Donati P., *Relational Sociology. A New Paradigm for the Social Sciences*, Routledge, London and New York, 2012;
- Donati P. (a cura di), *Sociologia. Una introduzione allo studio della società*, Cedam, Padova;
- Donati P., *La cittadinanza societaria*, II ed., Laterza, Bari, 2000;
- Donati P., Colozzi I., (a cura di), *Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori*, Franco Angeli, Milano, 2006;
- Donati P., Colozzi I., (a cura di), *Il valore aggiunto delle relazioni sociali*, in *Sociologia e Politiche sociali*, Vol. 14-1, Franco Angeli, Milano , 2011;
- Donato F., *Criminalistica Forense. Protocolli e tecniche delle indagini scientifiche*, Franco Angeli, Milano, 2013;

- Donato F., *Criminalistica e Tecniche Investigative*, Olimpia, Firenze, 2006;
- Dugato M. - Favarin S.- Hideg G. - Illyes A., *The crime against businesses in Europe: A pilot survey*, Transcirme, 2013;
- Erwin K. Scheuch, *Controllo sociale*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani, vol.2;
- A.H. Evans, *An approach to the nature of organizational climate*, in R. Tagiuri, G.H. Litwin (a cura di), *Organizational climate: Explorations of a concept*, Harvard University Press, Boston, 1968;
- Federici M.C., *La sicurezza umana, un paradigma sociologico*, Franco Angeli, Milano, 2013;
- Ferrajoli L., *Diritto e ragione*, Laterza, Roma-Bari, 1990
- Ferrari Occhionero M., Guardigli M., (at al.), *Il terziario avanzato in un futuro post-industriale. Un'indagine nell'area romana*, CEDAM, Padova, 1996;
- Fiore E., *Sicurezza e criminalità economica*, Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Bologna, CLUEB, 1996, p.117-136;
- Forehand G.A., Gilmer, H.B., *Environmental variation in studies of organizational behavior*, in *Psychological Bulletin*, vol. 62, 1964;
- Forlivesi A., *Criminalità, rischio e sicurezza : analisi e prospettive*, CLUEB, Bologna, 2004;
- Formisano V., *Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito*, in *Rivista bancaria – Minerva Bancaria* n°1-2, 2009;
- Gabassi P.G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2007;
- Gallino L., *Dizionario di sociologia*, Utet, Torino, 2014;
- Galluccio L., Gavino P., *Responsabilità penale e amministrativa delle imprese*, Milano, Gruppo 24 ore, 2009;
- Gargani A., *Imputazione del reato agli enti collettivi e responsabilità penale dell'intrareo: due piani irrelati?*, in *Diritto penale e processo*, n 9/2002, pp. 1061-1072;
- Garland D., *La cultura del controllo*, Il Saggiatore, Milano, 2004;

- Garlie A. Forehand, B.Von Haler Gilmer, *Environmental Variation in Studies of Organization Behavior*, in *Psychology Buletin*, December,1964;
- Giddens A., *Il mondo che cambia. Come la globalizzazione ridisegna la nostra vita*, Il Mulino, Bologna, 2000;
- Giddens A., *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino, Bologna, 2001;
- Giddens A., *L'Europa nell'età globale*, tr. it. Laterza Bari, 2007;
- Giddens A., *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna, 1994;
- Giorgino M., Monda B., *Dal Risk Management all'Enterprise Risk Management*, Polifinance, Londra, 2013;
- Glick W.H., *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research*, in *Academy of Management Review*, n.10,1985;
- Glueck S., Glueck E., *Unraveling juvenile delinquency*, Juv. Ct. Judges J.,1950;
- Guariniello R., *Se il lavoro uccide*, Einaudi, Torino, 1983;
- Guariniello R., *Il Testo Unico sicurezza sul lavoro commentato con la giurisprudenza*, IPSOA, 2015;
- Guidicini P., *Nuovo manuale della ricerca sociologica*, Franco Angeli, Milano, 1987;
- Guolo R., *Società mondiale, sociologia e globalizzazione*, Guerini e Associati, Milano, 2003;
- Gurvitch G.,W. E. Moore, (Eds.), *Twentieth Century Sociology*, Philosophical Library, New York, 1945;
- Gurvitch G., *Il controllo sociale*, Armando Editore, Roma, 1997;
- Hillier F.S.- Lieberman G.J., *Introduzione alla ricerca operativa*, Franco Angeli, Milano, 1994;
- Hirshi T., *Causes of Delinquency*, University of California Press, 1969;
- Inglehart R., *La società postmoderna*, Editori Riuniti, 1998;
- James L.R., Jones, A.P., *Organizational climate: A review of theory and research*, in *Psychological Bullettin*, 1974;

- Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento Organizzativo*, Seconda ed., Apogeo, 2015;
- Lanzillo M.L., *Il governo della paura nell'epoca globale*, in *Cosmopolis*, III, 2;
- Lawler E.E., D.T. Hall, G.R. Oldgam, *Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 11, 1974;
- Lewin K., *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972;
- Lewin K., Lippitt L.R., White R. K., *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, Iss. 2, 1939;
- Livingstone S., *Ragazzi online. Crescere con internet nella società digitale*, Vita e Pensiero, Milano, 2010;
- Lang M., F. Del Corno, *Psicologia Clinica, Vol.4*, Franco Angeli, Milano, 2001;
- Lasco G., Loria V., Adinolfi M., *La sicurezza integrata in azienda*, Neldiritto, Roma, 2010;
- Lewin, K., Lippitt, R. E White, R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, in *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299., 1939;
- Longo L., *Le informazioni per la sicurezza*, Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Bologna, CLUEB, 1996, p. 47-58;
- Luhmann N., *La sociologia del rischio*, Bruno Mondadori, Milano, 1996;
- Luparia L.- Ziccardi G., *Investigazione penale e tecnologia informatica*, Giuffrè, Milano, 2007;
- Luparia L. (a cura di), *Sistema penale e criminalità informatica*, Giuffrè, Milano, 2009;
- Maggioni G.- Gasperoni G., *Rischi e sicurezza nel mondo delle imprese: un'indagine in alcune realtà produttive italiane*, in Balloni A. (a cura di), *Criminologia e sicurezza*, Milano, Franco Angeli, 1998, pp. 61-86;

- Majer V., D'Amato A., *Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ), Questionario Multidisciplinare per la diagnosi del Clima Organizzativo*, Unipress, Padova, 2001;
- Manganelli A., Gabrielli F., *Investigare. Manuale delle tecniche di indagine*, Cedam, Padova, 2007;
- Mannheim H., *Trattato di criminologia comparata*, Einaudi, Torino, 1975;
- Manuta G., *La sicurezza aziendale*, in Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Bologna, CLUEB, 1996, pp. 27-47;
- Manuta G., *Sicurezza*, EmmeKappa, Roma, 2003;
- Marotta G., *Tecnologie dell'Informazione e processi di Vittimizzazione*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, 2012, nr. 2;
- Marotta G., *Teorie criminologiche, dal Beccaria al Postmoderno*, Led, Milano, 2014;
- Marino A., *Primo Survey. Questioni di metodo e analisi dei dati nei sondaggi di opinione*, Esculapio, Bologna, 1997;
- Marradi A., *Concetti e metodi per la ricerca sociale*, La Giustina, Firenze, 1997;
- Marradi A., *L'analisi monovariata*, Franco Angeli, Milano, 1995;
- Marradi A., *Linee guida per l'analisi bivariata dei dati nelle scienze sociali*, Franco Angeli, Milano, 1997;
- Marradi A., *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna, 2007;
- Mazzacuva N., M. Vincieri, *La sicurezza del lavoro nel D.Lgs. n. 81/2008 e successive modifiche e integrazioni*, Dupress, 2010;
- Maslow A. H., *Motivation and Personality*, Third Ed. NY, Addison-Wesley, 1987;
- Maslow A.H., *A Theory of Human Motivation*, in *Psychologist Review*, July 1943;
- Melossi, D., *Stato, Controllo Sociale, Devianza: Teorie Criminologiche e Società Tra Europa e Stati Uniti*, Mondadori, Milano, 2002;

- Mugellini G., Caneppele S., *Le imprese vittime di criminalità in Italia, Transcrime Report n.16*, Transcrime, 2012;
- Nye F. Ivan, *Family Relationship and Delinquent Behavior*, Wiley New York, 1958;
- W.C. Reckless, *A New Theory of Delinquency and Crime*, in *Federal Probation*, nr. 25;
- Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1997;
- Owens R.G. , Carl R. Steinhof, *A Study of Relationships Between the Organizational Climate Index and the Organizational Climate Description Questionnaire*, in *Annual research convocation of the Educational Research Association of New York State at Lake Kiamesha*, November 5-7, 1969;
- Payne R.L., R. Mansfield, *Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position*, in *Administrative Science Quarterly*, 1973, n. 18;
- Peluso P., *Il controllo sociale tra Stato, organizzazione politica della società e devianza*, in *Rivista Italiana di Conflittologia*, anno 2012, n.17, Labrys, Benevento;
- Piccini M.L., Vaciago G., *Computer crimes, Casi pratici e metodologie investigative dei reati informatici*, Moretti & Vitali, Bergamo, 2008;
- Piegai D., *Comunicare il rischio, Strategie e strumenti*, IV ed., EPC, Roma, 2012;
- Pighi G., *La sicurezza urbana indivisibile. Le Politiche locali di prevenzione integrata*, Franco Angeli, Milano 2014;
- Piro F., *Il denaro, la libertà, la paura. L'avventura secolare della finanza europea*, Spirali, Milano, 1998;
- Polano R., Cervai S., Borelli M., *Percezione del rischio della criminalità urbana*, in A. Crescentini et al (a cura di), *Elogio della sicurezza, Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*, Milano, V&P, 2007
- Ponti G., Merzegora Besos I., *Compendio di Criminologia*, V ed., Raffaello Cortina, Milano 1999;

- Pitch T., *La società della prevenzione*, Carocci, 2008;
- Ragnedda M., *La società postpanottica*, Aracne, Roma, 2008;
- Ross E.A., *Social Control: A Survey of the Foundations of Order*, The Press of Case Western Reserve University, Cleveland, 1969;
- Quaglino G.P. e Mander. M., *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino, 1987;
- Rider B.A.F., *Criminalità economica organizzata*, in Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Bologna, CLUEB, 1996, p.71-103;
- Romano G., *Identità e alterità nella società postmoderna: quale dialogo?*, in *Quaderni di Intercultura*, Anno II/2010, DOI 10.3271/M06;
- Saccone U., *Governare il rischio. Un modello di security risk management*, Aracne, Roma, 2014;
- Santinello M., Gonzi P., Scacchi L., *Le paure della criminalità: aspetti psicosociali di comunità*, Milano, Giuffrè, 1998;
- Santisi G., Ramaci T., *La cultura ed il clima nell'analisi organizzativa*, in R. D'Amico (a cura di), *L'Analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*, Vol.III, Franco Angeli, Milano, 2007
- Selmini, R. (a cura di), *La sicurezza urbana*, Bologna, Il Mulino, 2004
- Semi G., *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*, Il Mulino, Bologna, 2010;
- Sette R., *Criminalità informatica*, Balloni A., Bisi R., (a cura di), *Dalla Criminologia alla Security*, Bologna, CLUEB, 1996, p.175-212;
- Sette R., *Criminalità informatica. Analisi del fenomeno tra teoria, percezione e comunicazione sociale*, Bologna, Clueb, 2000;
- Sette R., *Criminologia e Vittimologia, metodologie e strategie operative*, Minerva, Bologna, 2011;
- Sette R., *Controllo sociale e prevenzione. Un approccio criminologico*, Clueb, Bologna, 2008;
- Sette R., *Società sicure e mutamento sociale: possibili sfide per il futuro*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. VIII, nr. 1, Gennaio-Aprile 2014;

- Sfameni P., *La responsabilità delle persone giuridiche: fattispecie e disciplina dei modelli di organizzazione e controllo*, in AA. VV., *Il nuovo diritto penale delle società*, IPSOA, 2002;
- Sicurella S., *La vulnerabilità sociale nei contesti urbani*, Clueb, Bologna, 2012;
- Spaltro E., P. de Vito Piscicelli, *Psicologia per le organizzazioni, Teoria e pratica del comportamento organizzativo*, NIS, Roma, 1994;
- Spaltro E., *Sicurezza e appartenenza*, in A. Crescentini – A. Soada – L. Giossi, *Elogio della sicurezza. Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*, Vita e Pensiero, Milano, 2007;
- Supino E., Tondi G., *Il modello 231 tra risk management e compliance aziendale*, D.U. press, Bologna 2012;
- Sutherland E.H., *Il crimine dai colletti bianchi. La versione integrale*, Giuffrè, Milano, 1987;
- Swann W.B. jr., Changh-Schneider C., et al., *Do people's Self-View Matter?*, in *Psychologist Review*, Feb-March 2007, pp.84-94;
- Tebano C., *L'ente quale centro di imputazione di responsabilità nel processo penale ai sensi del d.lgs. 231/01*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol IX, n.3, settembre-dicembre 2015, doi:10.14664/rcvs/354
- Thomas Moran E., Fredericks Volkwein J., *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Rivista Human Relations*. 1992;
- Tonello M., *Evidenza Informatica, Computer Forensics e best practices*, in *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Anno VIII, nr. 2, maggio-agosto 2014;
- Tonello M., *Computer forensics: l'acquisizione della prova informatica*, Edizioni Accademiche Italiane - OmniScriptum GmbH, Saarbrücken, 2015;
- Tonini P., *Manuale di procedura penale*, Giuffrè, Milano, 2010;
- Tonini D., NIKLAS LUHMANN, *Il diritto nella teoria dei sistemi sociali*, in Campesi G., Populizio I., Riva N., *Diritto e teoria sociale: Introduzione al pensiero socio-giuridico contemporaneo*, Carocci, Roma, 2009, p.6-35;

- Tashakkori A., Teddlie C., *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, London, Sage, 2003;
- Urbani G.- Vezzadini S., *Valutare la sicurezza delle imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2008;
- Vettori B., *Le statistiche sulla criminalità in ambito internazionale e nazionale*, LED, Milano, 2010;
- Vidoni Guidoni O., *La Criminalità*, Carrocci, Roma 2012;
- Vignoli F., *Societas puniri potest: profili critici di un'autonoma responsabilità dell'ente collettivo*, in *Diritto penale e processo*, n 7/2004, pp. 903-912;
- Zamagni V., *Dalla rivoluzione industriale all'integrazione europea*, Il Mulino, Bologna, 1999;
- Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

RINGRAZIAMENTI

Ho scelto appositamente di riservare in ultimo i ringraziamenti, non per poca importanza attribuita a tale spazio, bensì per poter essere scevro da un imprescindibile ed austero formalismo scientifico riservato allo scritto che lo precede.

Non senza presunzione ritengo poter occupare queste poche righe che, a chiosa di questo lungo ed intenso viaggio, vogliono essere una sorta di cartolina indirizzata a coloro cui voglio riservare un piccolo pensiero. Persone che vorrei ricordare e ringraziare poiché, in questi tre lunghi anni, hanno avuto enorme importanza nella mia crescita professionale e culturale, ma anche per la mia maturazione dal punto di vista personale.

Charles Baudelaire ha scritto « *...i veri viaggiatori partono per partire e basta: cuori lievi, simili a palloncini che solo il caso muove eternamente, dicono sempre “Andiamo”, e non sanno perché. I loro desideri hanno le forme delle nuvole...»* , in queste parole mi ritrovo, come quel viaggiatore di Baudelaire: all'inizio di questo viaggio non avevo assolutamente idea sin dove sarei arrivato, in quali porti sarei approdato e cosa avrei potuto fare. Ad onor del vero esattamente cinque anni fa mi trovavo ugualmente qui a redigere la tesi di laurea e mai avrei immaginato, a distanza di un lustro esatto, di poter avere l'onore di essere autore di una dissertazione dottorale.

Questo è stato un progetto portato avanti con passione, non senza sacrifici e momenti di assoluto sconforto ed anche con un po' di audacia, quel minimo, per lo meno, riservata agli impavidi o forse ai folli. Folle o impavido che sia, ora sono qui a scrivere per ricordare tutti quelli che hanno contribuito, in varia misura, a tutto questo. A loro sicuramente il merito!

Vorrei iniziare, di certo non per dovere istituzionale ma per sincera e profonda stima, dal Prof. Balloni e dalla Prof.ssa Bisi: entrambi, sotto diversi aspetti, hanno avuto un ruolo importante in tutto il mio percorso dottorale. Credo sinceramente che la loro lucidità, il loro spessore accademico e le loro competenze siano di indubbio ed importante valore scientifico.

Ringrazio il Prof. Bravo, che da sempre ha avuto fiducia in me: mi ha supportato e mi ha “cresciuto” dal punto di vista accademico, indicandomi la strada e fornendomi preziosi consigli, sicuramente necessari per poter proseguire autonomamente questo bellissimo viaggio.

Non potrò mai smettere di ringraziare la Prof.ssa Sette che mi ha “raccolto” e traghettato sino qui. Le sue competenze e doti di fine accademico sono paragonabili solo alla sua enorme pazienza (e vi assicuro ne ha avuta davvero tanta!) ed alla sua incontrovertibile disponibilità e serietà dimostrata nei miei confronti!

Ho avuto poi la fortuna di incontrare lungo il mio percorso, persone incredibili che hanno segnato gran parte del mio orientamento di studi, aprendomi gli occhi e trasmettendomi quella visione trasversale necessaria ad affrontare argomenti che, per loro natura, non possono essere circoscritti all'interno di un'unica disciplina. Tra i tanti (e sono veramente tanti!) ringrazio l'Ing. Paolo Levizzani, l'Ing. Alessandro Sala, l'esperto di sicurezza ed amico Dott. Stefano Cremonini, il carissimo amico Dott. Michele Pontrelli, il Dott. Andrea Forlivesi....ringrazio anche tutti quei “testimoni” che ho avuto il “privilegio” di intervistare.

Un sincero ed affettuoso ringraziamento va, senza ombra di dubbio, alla Prof.ssa Francesca Cremonini, raro esempio di abnegazione alla ricerca e all'insegnamento profuso con passione, dedizione ed amore quasi materno. Grazie di cuore!

Ringrazio di cuore la Prof.ssa Giulia Cavrini per la sua estrema disponibilità, gentilezza e pazienza dimostratami, ma anche per i suoi preziosissimi consigli e le indicazioni utilissime che mi ha saputo fornire.

Mi hanno sempre affascinato le dediche presenti all'inizio dei manuali a firma del Prof. Marradi (per altro testi oltremodo presenti nella mia biblioteca personale), quelle dove con estrema semplicità e modestia ringrazia i suoi studenti. Credo sia veramente importante comprendere ed avere ben a mente sempre come il legame docente-discente apporti ricchezza ad entrambe le parti. Io, pur non avendo la possibilità di riferirmi «ai miei studenti», vorrei però salutare e ringraziare sinceramente, tutti quei ragazzi che, in questi tre anni, ho incontrato, avendo la possibilità di fornire, nel mio piccolo, consigli, indicazioni, idee, suggerimenti; utili per loro, ma sicuramente anche per me. E' stato un vero piacere ed un onore, grazie!

Ora però mi sia permessa una piccola parentesi a carattere strettamente personale, perché se è vero che tanto ho assorbito dall'ambiente accademico e professionale, è altrettanto vero che senza la costante presenza di persone a me care, mai avrei potuto svolgere lucidamente il lavoro qui presentato.

E' con sincero e profondo affetto che vorrei ringraziare, primi tra tutti, i miei genitori. Mai come in quest'ultimo periodo vi ho sentiti così vicini e presenti! Siete voi che avete sempre supportato ogni mia decisione ed anche quando non era da voi condivisa pienamente, mi avete sempre dato la forza ed il coraggio per percorrere la strada da me scelta, cercando di appoggiarmi, sostenermi e confortarmi....Grazie!

Ringrazio Mery, perché ci sei, sempre!

Con tutto l'amore vorrei dedicare questo enorme lavoro alle mie piccole stelline, Elisa e Chiara. Vorrei che riusciste a comprendere non tanto con le parole, ma con i fatti, quanto sia importante credere in qualcosa, stringere i denti ed andare avanti con passione. Siate sempre curiose, piccole mie, non lasciate che l'apatia permei la vostra lucidità, guardate avanti, con rispetto e sincerità verso la vita...perché dietro ogni più piccola cosa, troverete sempre una piccola, grande verità, degna di essere scoperta.

Le ultime righe sono riservate ad una persona molto importante, che ha riportato il sole nella mia vita e che continua, giorno dopo giorno, con pazienza, fatica e tanto amore e gioia a farmi riscoprire quanto sia bello condividere le emozioni assieme. Grazie di cuore, Sofia!

...si è concluso un altro incredibile viaggio ...«E il naufragar m'è dolce in questo mare.».