



La Sicurezza conviene sempre

*Quadro dei contenuti e delle migliori esperienze di sicurezza
in azienda presentate nell'ambito del progetto*

SIS - Sviluppo Imprese in Sicurezza

a cura di Francesco Bacchini, Marco Frey, Carlo Galimberti, Fabiana Gatti

INAIL



La sicurezza conviene sempre

Quadro dei contenuti e delle migliori esperienze di sicurezza in azienda presentate nell'ambito del progetto "SIS - Sviluppo Imprese in Sicurezza"

a cura di

Francesco Bacchini

Marco Frey

Carlo Galimberti

Fabiana Gatti

Indice

PREMESSA.....	5
SICUREZZA È COMPETITIVITÀ.....	9
SICUREZZA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE.....	27
LA CULTURA DELLA SICUREZZA COME GENERATORE DI VALORE PER L'IMPRESA	45
CULTURA DELLA SICUREZZA E COMPORAMENTI INDIVIDUALI	67
CONCLUSIONI	81
BIBLIOGRAFIA	83
APPENDICE.....	89

PREMESSA

L'occasione genera l'oggetto, ovvero: il SIS genera le buone pratiche (BP) aziendali. Il progetto che ci accingiamo a sintetizzare è stato caratterizzato da una stretta sinergia tra i contenuti, che soprattutto nella parte "accademica" dei 38 eventi, venivano presentati ai partecipanti e le esperienze aziendali che si connettevano a tali contenuti.

Pertanto nelle prossime pagine la presentazione delle migliori pratiche di sicurezza in azienda presentate nell'ambito del progetto SIS, sarà declinata sulla base dei quattro argomenti fondamentali intorno ai quali è stata strutturata l'iniziativa: sicurezza e competitività, sicurezza e organizzazione, sicurezza e cultura, sicurezza e comportamenti.

Le testimonianze aziendali che, durante i quasi tre anni di progetto, hanno accompagnato e, spesso, concretamente supportato, le analisi economiche, giuridiche, organizzative e relazionali, condotte intorno ai quattro ambiti concettuali ed esperienziali sopra ricordati, consentono, infatti, benché ancora a livello settoriale e non complessivo, di evidenziare, all'interno di una diffusa conformità al dettato normativo, alcune vere e proprie buone pratiche, espressione di quell'eccellenza organizzativa e tecnica capace di dimostrare, concretamente, la bontà e la veridicità dello slogan del progetto SIS: "la sicurezza conviene sempre".

Al presente documento è allegato un **supporto multimediale** che raccoglie le **video sintesi delle testimonianze aziendali** intervenute nell'ambito dei seminari SIS, attraverso il quale coloro che saranno sollecitati ad un maggior approfondimento di quanto qui necessariamente sintetizzato, potranno ascoltare dalla viva voce dei referenti aziendali, le esperienze ed i risultati ottenuti attraverso l'adozione di specifiche iniziative in tema di salute e sicurezza sul lavoro.

In **Appendice** vengono inoltre sintetizzate, attraverso schede riassuntive, le principali caratteristiche delle esperienze di sicurezza in azienda presentate dai testimonial intervenuti nell'ambito del progetto "SIS - Sviluppo Imprese in Sicurezza".

Delle testimonianze aziendali presentate nell'ambito dei seminari del Progetto SIS – Sviluppo Imprese in Sicurezza (alle quali è stato sottoposto il modulo di rilevazione per l'analisi delle "buone pratiche" - BP), più di un terzo (36.4%) è rappresentato da imprese medie (secondo la definizione UE, aventi quindi tra i 50 e i 250 addetti) e poco meno di un terzo (30.9%) da imprese medio-grandi (sopra i 250 addetti). Più ridotto il numero delle piccole imprese (23,6%) e delle grandissime (solo 5, pari al 9,1% che vanno dai 2.500 dipendenti di **Azimut**, ai 2.737 di **Tenaris Dalmine**, ai 3.400 di **STMicroelectronics**, agli oltre 160.000 delle Poste, passando per i più di 80.000 di Enel).

Va evidenziato come solo alcune delle BP presentate possano essere considerate esempi di migliori pratiche in termini assoluti. In molti casi si tratta di esperienze significative che testimoniano l'impegno crescente delle imprese nel campo della sicurezza sul lavoro, che costituiscono tappe intermedie verso un percorso di eccellenza che il tour ha voluto e vuole continuare ad affiancare e valorizzare. Lo stesso **Premio Imprese per la Sicurezza** creato da Confindustria e Inail costituisce un ulteriore passo in questa direzione.

E' interessante notare come la BP prevalente, rappresentata dalla realizzazione di sistemi di gestione integrati o della sicurezza, che riguarda nel complesso ben il 45% delle imprese, sia particolarmente presente tra le piccole imprese (quelle inferiori ai 50 addetti) e tra le medie (sotto i 250 addetti), per le quali la percentuale di BP inerenti i sistemi di gestione si assesta, ben al di sopra della media, oltre il 60% del totale.

Viceversa nella categoria più numerosa delle grandi imprese le BP sono abbastanza variegate, con una leggera prevalenza di quelle a carattere formativo e comunicazionale. Queste stesse imprese convergono maggiormente sull'identificazione dei benefici conseguiti: infatti prevale la riduzione degli infortuni, in alcuni casi dimostratasi molto evidente (è il caso di Michelin che ha visto la frequenza degli infortuni ridursi da 10 a 1, di Tenaris Dalmine con una riduzione del 75% e di Ansaldo Breda del 46%, senza considerare le imprese che si sono attestate su infortuni "zero"). Ciò a fronte di costi per la realizzazione delle iniziative spesso contenuti. A questo proposito il quadro presentato dalle imprese è in realtà piuttosto disomogeneo, sia nelle entità (si va da quelli a costo zero al milione di euro), sia nelle modalità con cui vengono computati i costi (in alcuni casi solo diretti, in altri introducendo stime economiche inerenti il tempo uomo dedicato). Nella maggior parte dei casi però gli interventi (spesso di carattere sistemico) hanno visto impegni economici limitati ad alcune migliaia o poche decine di migliaia di euro.

Quasi tutte le BP sono, a parere delle imprese, replicabili; solo alcune imprese indicano nei costi (variabile rilevante soprattutto per le imprese più piccole) o nella complessità (ciò vale soprattutto per le grandi imprese) i maggiori vincoli alla replicabilità. Occorre peraltro sottolineare come questo specifico aspetto non abbia ottenuto risposte omogenee: alcune imprese hanno infatti inteso la replicabilità come la possibilità di estendere ad altre imprese la BP, altre invece hanno dato un'interpretazione connessa alla prosecuzione dell'esperienza al proprio interno.

In diversi casi le BP sono state realizzate in collaborazione con attori istituzionali (ASL, Inail ecc..) e con le Associazioni Industriali territoriali. Ciò, evidentemente, ha generato una naturale propensione alla diffusione delle stesse in un'ottica di sistema. Alle Istituzioni, talvolta, viene richiesta una maggiore disponibilità a riconoscere l'impegno che le imprese hanno profuso, soprattutto quando le esperienze possono essere considerate "di frontiera" e meritevoli di valorizzazione.

Nel seguito presentando i contenuti che hanno caratterizzato il progetto SIS verranno inseriti alcuni riferimenti alle esperienze aziendali più significative incontrate nel corso dell'iniziativa.

SICUREZZA È COMPETITIVITÀ

a cura di

*Marco FREY - Docente di economia e gestione delle imprese, Scuola
Superiore Sant'Anna di Pisa*

L'impegno dell'impresa nei confronti della sicurezza è una scelta innanzitutto di natura etica, legata alla responsabilità del management verso la società e verso i propri lavoratori. Ma pur senza estrapolare il tema della sicurezza dal suo ambito naturale che è quello di fare impresa in modo responsabile, riteniamo che questo positivo orientamento generi una serie di risultati tangibili, in termini di competitività, di organizzazione, di consolidamento delle relazioni e della cultura aziendale: ciò in quanto preoccuparsi della sicurezza, significa dedicare attenzione non ad un tema specifico ma ad un elemento intrinseco alla gestione dell'impresa (Frey, 1996).

In questa prospettiva lo scopo del presente contributo non è però quello di entrare nell'ambito delle importanti motivazioni sottostanti alla responsabilità d'impresa, ma di concentrare l'attenzione sugli aspetti riconducibili alla gestione della sicurezza che hanno prettamente a che fare con le opzioni strategiche e competitive dell'impresa. Per questa ragione il punto di partenza del ragionamento riguarda la convenienza e i costi evitati

da parte di chi sceglie di dedicare un'attenzione sistematica alla gestione della sicurezza.

L'ipotesi di fondo è quindi quella che gestire bene la sicurezza sia conveniente in termini economici.

Come la letteratura manageriale stessa ci mostra (tra gli altri Dormon, 2000; Douphrate e Rosecrance, 2004; Fernández-Muñiz et al., 2009; Fernández-Muñiz, Montes.Peón, Vázquez-Ordas, 2012); Zanko e Dawson, in corso di pubblicazione), vi sono almeno quattro dimensioni le cui performance migliorano con una gestione responsabile della sicurezza, esse sono: il posizionamento, il fatturato, il clima interno e la redditività.

Il **posizionamento** dell'impresa, infatti, sia dal punto di vista della collocazione nel mercato, sia dal punto di vista della reputazione, trova nella sicurezza un driver importante: ad esempio quando un cliente visita un'azienda fornitrice le prime cose che osserva sono il contesto e la salubrità degli ambienti di lavoro, percependo ciò che è qualità, affidabilità e al tempo stesso sicurezza delle persone e dell'ambiente lavorativo. Questa affidabilità percepita è in realtà ricollegabile ad aspetti organizzativi e strutturali dell'affidabilità, su cui però torneremo più avanti.

Le imprese che gestiscono bene la sicurezza sono anche quelle che hanno migliori performance in termini di **fatturato** e di capacità esportativa. Oggi purtroppo è in atto una profonda selezione nei mercati e sopravvivono e crescono solo coloro che sanno innovare, accedere ai mercati più dinamici, sfruttare le opportunità legate alla gestione delle risorse in una prospettiva di sostenibilità. Tra queste vi è sicuramente anche la sicurezza e l'igiene nei luoghi di lavoro. La convinzione che ambiente e sicurezza fossero una componente del *dumping* che i Paesi emergenti possono mettere in opera, sta progressivamente lasciando campo alla percezione di cambiamenti importanti in questa prospettiva. La sicurezza

può non essere vista come un costo, che i Paesi più avanzati sono costretti a sopportare, ma come un investimento per la futura competitività.

Progettare bene la sicurezza in modo integrato con la definizione dei processi, significa essere in grado di migliorare l'efficacia e la produttività della propria attività. Strettamente sinergici in quest'ottica sono gli aspetti legati al miglioramento del **clima interno**: un contesto sicuro rende le persone più motivate, aumenta la fluidità dei processi e riduce la necessità di controlli ridondanti (Frey, 1996). Di per sé la sicurezza, più della qualità e più di altri temi che possono essere percepiti dalle persone all'interno dell'impresa come obiettivi prettamente aziendali, è un elemento chiave del benessere individuale. Se vissuta dall'impresa e dai lavoratori nel modo più sinergico, può diventare un driver fondamentale per aumentare la produttività del lavoro, uno degli elementi più critici per la competitività delle nostre imprese.

A questo si collega la quarta dimensione, la **redditività** connessa con la gestione del rischio. Esiste evidentemente un rischio per le persone (che si riflette sulla società e sull'economia nel suo complesso) che porta a 18 milioni di giornate perse a livello nazionale, ma vi è anche un rischio aziendale, che presenta, come vedremo nel prosieguo, una natura abbastanza articolata. Tutto ciò comunque incide sul valore dell'impresa e sulla continuità del business in una prospettiva di lungo periodo.

Le ragioni per cui la sicurezza aggiunge valore al business e genera vantaggi di natura competitiva, passano attraverso il rafforzamento della reputazione, la riduzione dei rischi, il miglioramento della qualità, della produttività, dell'efficienza, l'accrescimento del coinvolgimento della motivazione dei lavoratori, il tutto con riferimento non solo ai contesti locali, ma anche in una prospettiva internazionale.

Per non lasciare questo discorso a un livello puramente teorico procediamo con qualche esempio: a partire da quello di un'impresa inglese

dove un processo integrato di gestione della prevenzione in una logica multisito ha portato da un lato alla riduzione degli incidenti, ma dall'altro anche ad un accrescimento della produttività del 25%.

Abbiamo così una prima evidenziazione di come esista una correlazione tra le due variabili sicurezza e competitività: si è abituati a guardare semplicemente alla riduzione del fenomeno infortunistico, invece un approccio integrato può portare contestualmente alla riduzione di un costo diretto immediato, generando al tempo stesso un risultato rilevante dal punto di vista del miglioramento delle performance. Utilizziamo ora un secondo esempio: si tratta di una fonderia americana che opera in un contesto in cui non vi è un sistema assicurativo nazionale (come con l'Inail), ma vi sono le assicurazioni private; in questo contesto nel momento in cui si verificano degli infortuni l'impresa è chiamata a pagare un premio crescente (così come accade da noi con il bonus-malus dell'assicurazione automobilistica). Nel caso in questione si può osservare come un investimento in gestione della prevenzione di natura sistematica (come nel primo esempio) abbia determinato una forte diminuzione dal punto di vista degli eventi infortunistici che a sua volta è associata ad una più che proporzionale riduzione dei risarcimenti pagati. Il risultato complessivo è quello si passa in due anni da 166 richieste di risarcimento pari a 388.970 dollari in termini di costo delle richieste a 94 richieste per 91.059 dollari.

Ma proviamo ad entrare nel merito di alcuni interventi realizzati in questo contesto per comprenderne in modo più analitico, oltre a queste prima evidenze di ricadute economiche della riduzione degli infortuni, le implicazioni in termini di costo-beneficio.

Un primo intervento di natura tecnica ha riguardato i lavoratori del reparto finissaggio che erano chiamati a sabbare 500-1000 stampi con molteplici movimenti manuali. I lavoratori dovevano sopportare il peso degli stampi durante la rotazione con evidenze conseguenze sulla propria salute. L'impresa ha deciso di fare un investimento in tecnologia introducendo un

robot sabbiatore dal costo di 176.000 dollari. Questo investimento ha avuto tempo di ritorno (*pay back period*) inferiore all'anno, dando luogo oltre agli evidenti benefici di natura economica a quelli di natura ergonomica per i lavoratori.

Sinora siamo però rimasti fuori dall'Italia. Proviamo allora a considerare una delle tante esperienze interessanti presentate nell'ambito del nostro road show, privilegiando la prospettiva delle piccole medie imprese, in cui ci si attende che approcci sistematici e integrati alla gestione della sicurezza siano meno presenti che nelle grandi (Frey, 1999).

Quella che consideriamo è **Anodica Trevigiana**, un'impresa di 150 addetti che ci ha raccontato come un intervento analogo a quello di prima, l'installazione di un robot nel processo di pulitura, abbia consentito un tempo di recupero dell'investimento (pari a 20.000 euro) nell'arco di 24 mesi, migliorando inoltre il microclima aziendale e le condizioni ergonomiche per i lavoratori.

La stessa impresa ha portato evidenza anche di un altro investimento molto profittevole che risulta ancora più sorprendente dei precedenti: questo ha riguardato l'installazione di protezioni fotoelettriche nel reparto presse di piegatura. L'aspetto sorprendente è che l'azienda ha stimato che questo investimento (di soli 22.000 euro) abbia avuto un tempo di recupero dei costi di soli 12 mesi, grazie al fatto che la progettazione congiunta di organizzazione del processo produttivo e della sicurezza, ha migliorato la produttività e il flusso dei materiali.

La nostra impresa trevigiana non si è limitata a misurare il ritorno economico di questi investimenti tecnici, ma ha provato a valutare anche le ricadute del sistema di gestione della sicurezza.

La stima al proposito del costo è risultata abbastanza semplice, nell'ordine dei 24.000 euro, a cui hanno associato una stima dei benefici riconducibili: alla riduzione del Premio Inail, alla riduzione del numero degli

incidenti, alla riduzione del rischio garanzie rispetto al Dlgs 231, alla maggiore certezza e rigore nella gestione. Alcuni di questi benefici sono stati misurati, altri no e l'azienda ha comunque considerato che in due anni è stato recuperato anche l'investimento riferito al sistema di gestione. Il ritorno di 12.000 euro all'anno può peraltro, avendo in parte significativa natura continuativa, finanziare la manutenzione del sistema.

Anzi, se consideriamo che gli incentivi Inail sono aumentati negli ultimi tempi, soprattutto per le PMI, si può comprendere come le risorse disponibili per la prevenzione possono essere significative. Per fornire qualche dato al proposito possiamo considerare l'esempio di un'altra impresa, la **Curti Costruzioni Meccaniche** di Ravenna, che ha fornito una testimonianza nell'ambito del SIS.

Grazie ad una riduzione consistente degli infortuni, questa impresa è passata negli ultimi anni da un premio Inail del 36 ad uno del 24 per mille. Nel complesso, date anche le dimensioni dell'impresa, non si tratta di cifre relevantissime (11.500 euro), ma sono valori che si registrano ogni anno e che consentono di avere a disposizione delle risorse, come dicevamo in precedenza, per la gestione della prevenzione.

Questa stessa impresa ravennate ha mostrato un grafico in cui le fasi più significative di crescita del fatturato sono risultate associate ad investimenti nel campo dei sistemi di gestione. Così se all'inizio del nuovo millennio erano stati gli investimenti nella gestione della qualità a consentire un significativo balzo in avanti del fatturato da 15 a 25,7 milioni di euro, dopo una fase di stasi la realizzazione del sistema di gestione della sicurezza conforme all'OHSAS 18001 nel 2007 era risultata associata ad un salto ancora più consistente del fatturato (da 19,5 a 40,2 milioni di euro), arricchito ulteriormente nell'anno successivo grazie alla certificazione ambientale.

E' evidente che non può essere solo l'adozione di un sistema di gestione (in particolare della sicurezza) a consentire questi risultati, ma è significativo che l'impresa in questione abbia utilizzato questa chiave di lettura per giustificare il consistente miglioramento delle performance conseguito.

Relativamente alla correlazione tra impegno nella gestione della sicurezza e risultati in termini di competitività, vi sono diverse imprese che hanno fornito una lettura molto positiva dei risultati del loro impegno nell'ambito delle esperienze presentate durante il SIS.

Da un lato abbiamo quelle che hanno evidenziato un effetto diretto di riduzione degli infortuni, sino ai livelli di **Michelin** che ha visto la frequenza degli infortuni ridursi da 10 a 1, o di **Tenaris Dalmine** con una riduzione del 75% e di **Ansaldo Breda** del 46%, senza considerare le imprese che si sono attestate su infortuni "zero". Ciò a fronte di costi per la realizzazione delle iniziative spesso contenuti. Dall'altro i risultati ottenuti per le altre variabili economiche e competitive possono essere molteplici e non sempre quantificabili, ma su questi torneremo nella parte finale del nostro contributo.

Ipotizzando di essere riusciti a dimostrare il nostro primo assunto, che investire in sicurezza può convenire e che quindi è auspicabile per un imprenditore che guarda alle prospettive di lungo periodo della propria impresa porsi nella logica di valutare con attenzione alla gestione della prevenzione, passiamo ora al secondo ambito, inerente la misurazione dei costi della (non) sicurezza.

Il secondo assunto su cui ragioneremo riguarda il fatto che se da un lato non è possibile misurare per intero tutti i **costi della non sicurezza** (o benefici della corretta gestione), dall'altro quelli che possiamo stimare dovrebbero essere sufficienti a far cogliere al management la rilevanza economica di questi benefici, rafforzando ulteriormente la convinzione ad

una gestione sistematica accompagnata dall'uso di opportuni indicatori di performance.

Anche in questo caso possiamo partire da una rappresentazione semplificata inerente a 4 tipologie di costi: uno inerente al costo del premio Inail, per quel meccanismo simile al bonus malus che abbiamo già visto; un secondo inerente al costo di sostituzione dell'infortunato, quei 18 milioni di giornate perse sono di persone in molti casi esperte che devono essere sostituite, il che comporta tutta una serie di costi per l'impresa, su cui faremo un piccolo approfondimento; vi è un quindi costo relativo al peggioramento delle relazioni con le autorità, costo che nel nostro Paese può risultare abbastanza salato, perché nel momento in cui da noi si attiva un'ispezione per un infortunio che supera una certa durata possiamo già ipotizzare che il verbale contenga qualcosa che implicherà dei costi aggiuntivi per le imprese; infine vi è un costo per danni degli impianti, sia effettivo (danni fisici) che figurato (eventuale chiusura temporanea).

Ribadiamo che queste 4 sono solo alcune delle voci di costo, forse quelle che siamo maggiormente abituati a percepire, la letteratura sul tema ci mostra però che questa è veramente una piccola parte dei costi del non fare.

Esistono infatti dei costi nascosti rispetto a quelli che si è abituati a considerare che possono accrescere di più di un ordine di grandezza la dimensione dei costi diretti.

Lo studioso che oltre trent'anni fa ha evidenziato la rilevanza dei costi indiretti è stato Herbert William Heinrich (1959), sviluppando la cosiddetta teoria dell'iceberg secondo cui solo i costi diretti sono percepiti ed individuati dalle aziende, mentre i costi indiretti, che rappresentano la parte principale di costi legati agli infortuni che un'azienda deve sostenere, rimangono nascosti. Per Heinrich la parte immersa dell'iceberg era di quattro volte superiore a quella emersa, altri studiosi più recentemente

hanno evidenziato come i costi indiretti (soprattutto nei casi più gravi) possano arrivare sino a 36 volte di quelli diretti. Ma cosa sono questi costi indiretti? oltre ai costi di sostituzione del lavoratore infortunato/ammalato, vi è il tempo dedicato alle indagini obbligatorie, alla stesura dei rapporti ed alla compilazione dei moduli; ma anche gli aspetti più intangibili come il peggioramento del clima interno, dei rapporti di lavoro e delle pubbliche relazioni.

Volendone vedere la rilevanza si può considerare la classificazione degli infortuni fatta, in un'ottica di costi, dall'OSHA statunitense. Le voci sono più di 100. Ai primi cinque posti troviamo tutto ciò che ha a che fare con gli aspetti organizzativi collegati alla sostituzione dell'infortunato: il tempo perso dall'infortunato, il tempo perso dai lavoratori del reparto, la perdita dell'efficienza per la rottura del team, il tempo perso dal responsabile, i costi di formazione per il rimpiazzo. Dalla sesta all'ottava posizione troviamo gli aspetti connessi con i danni materiali: i danni alle attrezzature, il tempo perso e la perdita di produzione per il fuori servizio degli impianti e i danni derivanti dall'incidente. Al nono posto troviamo uno degli elementi che è più riconducibile alla logica degli indiretti e alle prestazioni chiave delle imprese: il fallimento nel rispetto delle scadenze. A causa della sicurezza l'impresa può veder ridotta la propria affidabilità nei confronti dei committenti. Si tratta di un costo che dal punto di vista competitivo e relazionale assume una grande rilevanza.

Il tema dell'affidabilità può anche essere visto in una prospettiva differente. La **Sanac**, nella sua testimonianza, ha evidenziato come si possa associare alla metafora dell'iceberg una sorta di doppia piramide: la prima, rovesciata, rappresenta le evidenze che l'impresa ha degli eventi legati alla sicurezza in una prospettiva di risk management, a partire in modo decrescente dagli infortuni, per scendere alle malattie professionali, ai quasi incidenti, sino alle segnalazioni inerenti le situazioni di rischio. Queste ultime sono usualmente pochissime, mentre nell'altra piramide costituiscono

la base della conoscenza che è necessario generare per gestire al meglio la prevenzione. L'azienda infatti ha quindi ravvisato la necessità di incrementare fortemente le segnalazioni spontanee da parte dei lavoratori, gestendo il tutto con un'apposita procedura.

All'interno dei costi intangibili o indiretti, troviamo anche quelli di natura reputazionale. Nel rappresentare la rilevanza della sicurezza in tale ambito possiamo far riferimento ad un'indagine dell'Università Bocconi, che qualche anno fa ha analizzato quali sono le determinanti della reputazione. In Italia dopo l'aspetto reputazionale legato al prodotto-servizio, che è evidentemente (e fortunatamente per il made in Italy) al primo posto, troviamo rispettivamente al secondo e al terzo posto la responsabilità sociale e le condizioni di lavoro, due categorie che potremmo quasi sommare. Se considerassimo le stesse variabili nei Paesi del Nord Europa vedremmo poi che responsabilità sociale e condizioni di lavoro si avvicinano in modo significativo al prodotto-servizio.

In conclusione di questa seconda parte possiamo provare a trarre delle considerazioni riguardo al rapporto tra costi e benefici della corretta gestione della sicurezza sul lavoro. Ci viene in supporto da questo punto di vista una recente ricerca svolta dall'ISSA (International Social Security Association) a livello internazionale in cui sono state coinvolte 300 imprese di 15 Paesi. Tale indagine mostra come ogni euro investito in sicurezza generi un beneficio di 2,2 euro. Nel far ciò tra i benefici vengono computati anche quelli di natura più immateriale: come il valore aggiunto creato dal miglioramento della motivazione e soddisfazione dei dipendenti, quello derivante dal miglioramento dell'immagine dell'impresa, quello associato al miglioramento della qualità o all'innovazione dei prodotti. Anche se questi, più difficilmente misurabili, non venissero computati, e lasciati quindi tra gli elementi che si aggiungono a quelli noti, il rapporto costi/benefici apparirebbe favorevole all'investimento in sicurezza

Conclusa così anche la seconda parte sui costi e dimostrato ulteriormente che la sicurezza ha una valenza economica significativa, possiamo entrare nel merito della terza e ultima parte del nostro ragionamento.

Se l'impresa ha deciso di investire in prevenzione, cosa significa gestirla strategicamente. Anche qui semplificando possiamo proporre uno schema a 4 variabili, più una al centro, tutte inizianti con la lettera "c". La prima delle "5 c" è il **controllo**, ovvero la capacità di esercitare un *management control* delle attività, nella prospettiva tipica della pianificazione (definizione di obiettivi e target supportati da opportuni indicatori) e controllo di gestione. Al proposito si può richiamare sia la metodologia derivata dal Six Sigma utilizzata da **TRW Automotive** che ha previsto l'utilizzo in chiave prevenzionale di strumenti statistici per organizzare le indagini, elaborarne i risultati, porre in campo le azioni correttive ed implementare un sistema di controllo, sperimentati in un ambito particolare di tutela della salute dei lavoratori; sia l'audit multilivello di **Unilever** che ha generato il coinvolgimento e la partecipazione attiva alle attività di sicurezza sul lavoro di tutti i livelli aziendali (management – specialisti – operatori di linea/reparto), generando significative indicazioni per il miglioramento continuo; sia i diversi strumenti introdotti dal **Nuovo Pignone**: come ad esempio il *Concern reporting* (sistema digitalizzato per segnalare pericoli e problematiche di sicurezza da parte di tutti i dipendenti; chi ha effettuato la segnalazione è aggiornato sullo status delle azioni fino al loro completamento), il *Survey* (sondaggio d'opinione volto a raccogliere il parere di tutti i dipendenti relativamente alla gestione aziendale di salute sicurezza e ambiente, finalizzato ad identificare aree di miglioramento), la *Job Safety Analysis* (coinvolgimento diretto degli operatori nell'analisi della sicurezza della singola postazione di lavoro, con l'affissione di detta JSA su ogni postazione di lavoro).

Questa penetrazione della sicurezza nei processi di controllo gestionale riguarda non solo l'interno dell'organizzazione, ma si estende a tutti i partner. Un esempio al proposito sono le *Job Safety Analysis* di **Ansaldo STS**, in questo caso utili in particolare per il monitoraggio delle attività di cantiere, che hanno previsto inoltre il coinvolgimento di 50 imprese subappaltatrici; un altro riguarda il "*sicurometro*" (o "patente a punti") della **Raffineria di Milazzo**.

Ciò anche al fine di far crescere la cultura e le **competenze** (seconda "c") nella gestione della prevenzione, grazie all'attenzione che un sistema di controllo genera su tutti gli attori, valorizzandone il contributo in uno spirito di condivisione. Ciò apre alla terza "c", la **cooperazione** con i diversi attori. Lo stesso format delle giornate del SIS contiene una partnership forte: innanzitutto quella con Inail, che è un attore sempre più orientato a contribuire alla crescita della cultura anche attraverso i meccanismi di incentivazione nei confronti di quelle imprese che si comportano in modo più attivo; in secondo luogo con Federmanager. Infine c'è il tema della **comunicazione**, essenziale perché comunicare nel modo corretto tutti gli aspetti connessi alla sicurezza, a partire da quelli che stiamo vedendo ora, è una condizione per riuscire a raccogliere i risultati attesi all'interno dell'organizzazione. Alla fine però tutto ciò riporta al ruolo assolutamente centrale del **commitment** del vertice: la testa dell'organizzazione è quella che deve trasmettere il senso dell'impegno di tutti. La stessa gestione del rischio, la strutturazione di un sistema di management procederà e verrà mantenuta se e solo se esiste una spinta forte, nonché la capacità di valorizzare i risultati conseguiti, da parte del vertice dell'organizzazione. Tutte le "c" che abbiamo visto possono essere viste nella prospettiva di un ciclo di miglioramento continuo che si alimenta reciprocamente, ma i miei colleghi declineranno meglio tutto ciò nel seguito.

L'ultimo aspetto che mi preme sottolineare in questo contributo riguarda l'**integrazione**. La necessità di integrare la sicurezza con il

business non deve essere vista come una componente aggiuntiva, gestita dagli specialisti, ma qualcosa che è intrinseca all'organizzazione e al suo funzionamento. I tipici meccanismi per favorire l'integrazione sono, oltre al già citato commitment e coinvolgimento del top management:

- la partecipazione attiva dei lavoratori (per incassare in basso i risultati auspicati in alto): uno strumento interessante al proposito è il Diario di Prevenzione, come evidenziato nell'esperienza di **Ansaldo Breda**, che da un lato può essere utilizzato dai preposti per documentare tutte le attività (di registrazione e analisi degli incidenti e delle anomalie, di formazione, di verifica dell'uso dei DPI) svolte in reparto; dall'altra serve al Servizio Sicurezza ed Ambiente per valutare e monitorare le performance di sicurezza e salute dello Stabilimento, valutare il grado di consapevolezza raggiunto dai lavoratori nonché l'applicazione dei controlli operativi e la loro efficacia;
- la condivisione di obiettivi e risultati (nello spirito dell'*accountability* in cui le performance misurate alimentano l'impegno): rientra in questo spirito l'uso di indicatori per la misurazione dei risultati nel campo della prevenzione, così come è stato fatto da imprese come **Michelin**, con il MQP, **IPLOM** con il bilancio di sostenibilità, **TRW Automotive**;
- la chiara definizione di ruoli e responsabilità (tema su cui tornerà nel seguito Francesco Bacchini);
- l'esistenza di un linguaggio condiviso e di una comunicazione bidirezionale efficace (tema di cui tratterà nel seguito Carlo Galimberti): al proposito la **Nord Zinc** ha sottolineato come il suo impegno nella gestione della sicurezza abbia preso l'avvio dalla necessità di definire un "linguaggio comune e univoco, capace di trasmettere in modo efficace le politiche dell'azienda, integrando i

concetti di qualità dei prodotti, rispetto dell'ambiente e sicurezza del personale in un unico concetto indissolubile di competitività per il futuro".

- la disponibilità di risorse adeguate (perché di investimento, come abbiamo visto, si tratta); interessante al proposito è la testimonianza di uno stabilimento della **Esso** che ha dichiarato di stimare che il 10% del tempo di ciascun lavoratore sia dedicato alla sicurezza.

Se ciò viene fatto i risultati possono essere molto significativi. Possiamo al proposito citare le evidenze forniteci da altre imprese attivamente presenti del road show del SIS.

Possiamo partire dallo stesso stabilimento **Esso** che ha recentemente ricevuto il riconoscimento "Safety Award" dalla Corporation per aver superato un intero anno (2011) senza alcun incidente (neanche minore) né a persone, né a cose, né verso l'ambiente. Altro esempio è il caso di una impresa chimica della provincia di Varese, la **Huntsman Ternate**, che ha evidenziato il valore e i vantaggi conseguiti: riduzione degli incidenti, miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi, garanzia di conformità alle leggi, miglioramento continuo delle prestazioni in campo della sicurezza, reputazione e riconoscimento esterno, positivo clima aziendale. Questa è una delle tante testimonianze che fa comprendere come agendo in un certo modo si possano raggiungere una serie di risultati significativi. Nella consapevolezza che non è facile trovare molte piccole imprese (la spina dorsale del nostro sistema economico) che si pongono in questa prospettiva, vogliamo riportare anche qualche esempio di imprese di minori dimensioni che si sono significativamente impegnate in una gestione strutturata della sicurezza.

Una di queste è **Paradisi**, una piccola impresa di Jesi (30 addetti), che ha evidenziato come il sistema di gestione della sicurezza adottato abbia consentito di:

- rafforzare e documentare la capacità di verifica del rispetto della legge;
- creare una partecipazione attiva di tutto il personale in termini di rispetto delle regole per assicurare un elevato standard di pulizia e sicurezza degli ambienti di lavoro;
- migliorare gli indici di gravità e di frequenza degli infortuni;
- conseguire un miglioramento in termini di immagine: un'azienda pulita e sicura diventa più attraente sia per i dipendenti che per i clienti (beneficio evidenziato anche da **Navalmare** un'azienda da 60 addetti);
- ma, soprattutto, superare la crisi del 2009.

Quest'ultimo aspetto evidenzia come anche in una piccola impresa, la sicurezza è un ambito in cui investire, magari proprio nei momenti in cui i mercati alleggeriscono la pressione su una produzione esasperata, attrezzandosi al meglio per il futuro.

Un altro caso è quello di **Curti Costruzioni Meccaniche**, che nel considerare i propri risultati distingue tra benefici agevolmente misurabili, come:

- aumento del fatturato in concomitanza con l'ottenimento della certificazione;
- diminuzione del tasso di assenteismo dovuto ad infortuni;
- riduzione del premio INAIL (un'altra azienda la **Nord Zinc** ha affermato come Riduzione annuale del premio INAIL copra ampiamente i costi di certificazione del sistema);

e risultati difficili da stimare/quantificare, tra cui l'impresa ha segnalato:

- conoscenza condivisa, da parte dei dipendenti, del sito produttivo;
- grande capacità di interfacciarsi con la legislazione vigente e con i suoi provvedimenti;
- crescita di tutto il personale, unito verso un obiettivo comune;

- acquisizione di un metodo di lavoro facilmente utilizzabile anche per altri progetti;
- infine si sottolinea come l'organizzazione, a seguito delle verifiche ispettive da parte degli enti preposti (ISPELS e ARPA) non è stata oggetto di nessun provvedimento.

Un altro esempio è quello di **Merk Serono** (PMI solamente nelle dimensioni dell'insediamento considerato), che a fronte di un impegno per la gestione integrata di sicurezza, ambiente, qualità ed energia ha ottenuto numerosi benefici di natura prevalentemente immateriale, in termini di:

- miglioramento nella capacità di prendere decisioni, finalizzandole;
- capacità di usare in maniera più efficiente le risorse a disposizione;
- maggiore responsabilizzazione dei collaboratori;
- miglioramento del capitale intellettuale presente all'interno dell'organizzazione;
- maggiore credibilità di tutta l'organizzazione.

Anche **Anodica Trevigiana** è tra le imprese che hanno indicato benefici multipli nella gestione sistemica della sicurezza, ovvero:

- miglioramento degli standard formativi;
- miglioramento del clima interno aziendale;
- maggiore coinvolgimento e aumento della motivazione del personale;
- promozione dei valori aziendali;
- miglioramento dei rapporti con le istituzioni pubbliche;
- condivisione delle strategie di business dell'azienda;
- migliori performance ambientali;
- più competitività con l'adozione di una cultura della sicurezza;
- risposte veloci al cambiamento.

Interessante è anche l'esperienza di **Mondi Silicart** che ha evidenziato come l'aumento della produttività del 25% avuto negli ultimi 3 anni, circa 1/3 sia riconducibile alle attività derivanti dall'implementazione del programma di sicurezza. Altri vantaggi evidenziati dall'impresa sono stati:

- 1.200 giorni senza infortuni;
- ottimo livello di consapevolezza e sensibilizzazione dei lavoratori a tutti i livelli aziendali;
- aumento della motivazione dei lavoratori.

SICUREZZA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

a cura di

Francesco BACCHINI - Docente di Diritto del Lavoro, Università Bicocca di Milano

Per un nuovo approccio alla sicurezza sul lavoro in azienda

L'argomento della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro è senza dubbio una delle tematiche aziendali più difficili da maneggiare; fortemente coercitiva eppure largamente trasgredita, dettagliata, minuziosa eppure sommariamente applicata, da sempre sfuggente e controversa; le sue regole i suoi principi, rappresentano, infatti, una materia multiforme, composita, provocatoriamente "pericolosa": quando non si verificano incidenti mortali in una breve sequenza temporale o plurimi in un evento unico, tutti, o quasi, se ne dimenticano e le precauzioni antinfortunistiche, da rispettare quotidianamente in azienda, vengono, spesso, viste come una inutile zavorra alla produzione, con fastidio o, nella migliore delle ipotesi, con sufficienza e qualche sorriso di compatimento per chi se ne deve obbligatoriamente occupare; quando, invece, purtroppo, ci scappano i morti, tutti se ne fanno paladini, tutti se ne interessano, spacciandosi per esperti, tutti chiedono regole più stringenti e severe, tutti ripetono il solito

refrain: "mai più", invocando i principi etici, i vincoli morali, il rispetto della legalità "senza se e senza ma".

Questo ricorrente atteggiamento è il sintomo evidente che la materia della salute e della sicurezza sul lavoro non è ancora completamente entrata nella cultura manageriale dell'organizzazione aziendale, fluttuando troppo spesso, invero non senza dispendio di energie e di risorse economiche, a latere del processo produttivo, a margine delle strategie imprenditoriali, sostanzialmente fuori dai processi decisionali di vertice, sovente relegata in una (piccola o grande) organizzazione parallela (il Servizio di Prevenzione e Protezione) tutt'altro che integrata in quella complessiva.

Tutt'altro che irrilevante nel disegnare un simile scenario risulta anche il tradizionale e nettamente più frequente approccio al tema della salute e della sicurezza sul lavoro, rappresentato, senza dubbio, dalla norma di legge, dai suoi obblighi e, soprattutto, dalle sue sanzioni penali; imposta dal di fuori, voluta dall'esterno, l'azienda ha spesso finito per considerare la materia della prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali, "altro da se", un corpo estraneo, qualcosa a cui adattarsi, doverosamente, qualcosa da costruire appositamente, ma non qualcosa da cercare e da trovare dentro di se, dentro le proprie funzioni, i propri processi, i propri usi, le proprie tradizioni, la propria cultura. Poiché siffatto straniante approccio è del tutto parziale e nient'affatto vincente, proviamo, invece, nella nostra ricostruzione dell'argomento, a non partire dalla legge bensì dall'azienda come organismo, proviamo a partire dall'interno di essa e non dall'esterno, da ciò che le sta dentro e non da ciò che le sta fuori.

Il sistema azienda

La letteratura economico-aziendale, confermando l'evidenza empirica e l'esperienza operativa, definisce l'azienda un sistema tecnico-sociale nel quale vengono mixate e si fondono risorse umane e mezzi strumentali. Il

processo dinamico e sinergico, diretto alla definizione di obiettivi per la realizzazione di risultati attesi, attraverso il quale risorse umane e risorse tecnologiche interagiscono tra loro, rappresenta l'attività (ovvero il comportamento) aziendale.

Tale attività, come tutti sanno o possono immaginare, è, in larga parte, funzione dell'organizzazione. La struttura organizzativa, principale variabile interna o di contesto, dell'attività aziendale, esprime la definizione dei processi produttivi ed è imperniata sulla divisione del lavoro (si veda, in questo senso, la teoria organizzativa della subordinazione lavorativa, M. Persiani, 1966), sulla specializzazione professionale, sul raggruppamento organico, che esprimono un'organizzazione funzionale (G.R. Jones, 2007). Le posizioni organizzative discendenti dall'attribuzione di compiti, ruoli, mansioni al personale, determinano, infatti, gli organi aziendali, che costituiscono le unità organizzative (funzioni, reparti, uffici, settori) dotate di responsabilità in quanto organi gerarchici di comando. Il coordinamento e l'armonizzazione delle decisioni e delle attività svolte in seno agli organi aziendali per la definizione degli obiettivi e la realizzazione dei risultati attesi, avviene mediante la creazione di: organigrammi, mansionari, procedure, deleghe, decentramenti funzionali, definizione di sistemi operativi e di strumenti di pianificazione e controllo; il tutto a creare la cultura aziendale e la leadership che essa esprime.

Esemplificazione della struttura organizzativa aziendale

L'esemplificazione di una struttura organizzativa aziendale, anche solo di medie dimensioni, secondo la matrice dianzi descritta, consta, normalmente di processi di linea e di funzioni di staff, ossia di attività di equipe, di team a sostegno dei primi, governati da un vertice strategico e con alla base un nucleo operativo (H. Mintzberg, 1983).

Il vertice strategico è il centro decisionale dell'azienda, nel quale l'imprenditore individuale o gli organi dell'imprenditore collettivo (CdA,

Board, Presidente, Amministratore/Consiglieri Delegati, Direttore Generale) determinano la struttura organizzativa, pianificano e indirizzano l'attività di produzione, di scambio, di intermediazione, di beni o servizi, investono (o meno) risorse, controllando l'andamento degli affari.

La linea produttiva è rappresentata da due o tre livelli di responsabilità gerarchica di comando (middle e line management) e dal nucleo operativo: il primo livello, dotato di potere gestionale-decisionale, riporta direttamente al vertice strategico (responsabile produzione, responsabile marketing, responsabile commerciale, responsabile acquisti, responsabile amministrazione); il secondo livello (Responsabile stabilimento, responsabile area o distretto commerciale), dotato di potere organizzativo-operativo, riporta al primo; il terzo livello, dotato di poteri di coordinamento operativo e di controllo esecutivo (Caporeparto, Capoturno, Caposquadra, Capo ufficio, Capo ufficio area o distretto commerciale) sul nucleo operativo, ossia sugli addetti, riporta al primo o al secondo.

Anche il decentramento, l'esternalizzazione, l'outsourcing (soprattutto quello interno all'azienda) di fasi accessorie o di fasi proprie del processo, deve essere ricondotto, in tutto e per tutto, alla linea produttiva, appartenendo, quelle fasi, pur venendo affidate a terzi, alla struttura organizzativa aziendale.

Le funzioni di staff che assistono ed ausiliano la linea, possono suddividersi in due gruppi: gli staff di supporto in senso stretto (Ufficio legale, Amministrazione del personale, Relazioni industriali e sindacali, Formazione professionale, Pubbliche Relazioni), le tecnostrutture (Direzione tecnica, Ricerca e sviluppo, Controllo di gestione, Facility Management).

La norma giuridica come variabile esterna dell'attività aziendale

L'attività aziendale non è, tuttavia, solo funzione necessaria della struttura organizzativa (liberamente determinabile dall'imprenditore), ma anche di variabili esterne. La norma giuridica è la principale variabile

esterna (o ambientale) dell'attività aziendale e come tale ne interseca la struttura organizzativa, rivolgendosi ad essa, implicandola, richiamandola con varie modalità ed a vari livelli.

Fra le tante partizioni dell'ordinamento giuridico, la normativa posta a tutela del lavoro, della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, soprattutto la più recente e moderna, è quella maggiormente imperniata sul binomio: AZIENDA- ORGANIZZAZIONE, con evidenti e rilevanti implicazioni sull'attività d'impresa. Sintetizzando concettualmente l'insieme delle norme contenute nel Testo Unico Sicurezza, ossia il d.lgs. n. 81/2008, tale binomio può, infatti, essere efficacemente espresso, nel campo della prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali, dalla seguente definizione: l'azienda è il complesso della struttura di uomini e mezzi organizzata dal datore di lavoro nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività lavorativa (indipendentemente dal tipo di azienda, dal settore produttivo e dalla tipologia formale del contratto di lavoro).

Organizzazione aziendale e sicurezza

La matrice strutturale del binomio: AZIENDA - ORGANIZZAZIONE, riscontrabile nella normativa di sicurezza, in particolare nel Testo Unico, si fonda sull'individuazione sistemica degli incarichi funzionali: in base alla definizione dei processi aziendali, alla divisione del lavoro, secondo le specializzazioni professionali, vengono individuati i ruoli dell'organizzazione aziendale che devono, proceduralmente, provvedere all'attuazione delle misure di sicurezza e salute sul lavoro. In conseguenza di tale procedimento, attraverso il conferimento di compiti: gestionali, organizzativi, di controllo operativo e di esecuzione del lavoro, si costituiranno, *ex lege*, le posizioni di garanzia soggettive del: datore di lavoro (con la facoltà, parziale, di delega e subdelega), dirigente, preposto, lavoratore, ovvero la ripartizione soggettiva gerarchico-funzionale degli

obblighi e delle responsabilità antinfortunistiche. Il coordinamento e l'armonizzazione dei provvedimenti e delle attività svolte in seno ai ruoli aziendali per la definizione degli obiettivi e la realizzazione dei risultati attesi in materia di sicurezza, si realizza attraverso la predisposizione di atti decisionali e di specifica documentazione: la rilevazione e l'analisi dei pericoli, la valutazione e l'aggiornamento dei rischi di esposizione e l'elaborazione di un apposito documento, la previsione documentata degli atti di delega, la documentazione relativa ai contratti d'appalto, d'opera e di fornitura interni all'azienda, la definizione delle procedure di lavoro e delle istruzioni operative, l'erogazione delle attività di informazione, formazione ed addestramento, la creazione e l'attuazione di un sistema di gestione e di controllo degli adempimenti di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Esemplificazione della struttura organizzativa aziendale relativa alla sicurezza sul lavoro

La struttura organizzativa aziendale delineata dalla normativa sulla sicurezza del lavoro, si caratterizza, dunque, come naturalmente sistemica, potendo, in sintesi, essere esemplificata nel seguente modo: "sistema gerarchico": conferimento naturale e necessario di incarichi funzionali nell'ambito della struttura organizzativa aziendale e conseguente attribuzione della titolarità delle posizioni di garanzia antinfortunistiche connaturate alle varie attività lavorative, così come definite dal TU Sicurezza (datore di lavoro, dirigente, preposto, lavoratore); "sistema per delega": attribuzione, facoltativa, per trasferimento ad altro soggetto, un alter ego, in alternativa o ad integrazione e perfezionamento del "sistema gerarchico", di specifici compiti, poteri ed attività gestionali aziendali, proprie del datore di lavoro (e del dirigente), al fine di adempiere (più efficacemente) a tutti o particolari obblighi di sicurezza e salute sul lavoro (Bacchini F., 2008).

Come risulta evidente dalla ricostruzione dianzi proposta, le posizioni soggettive di garanzia in materia di sicurezza sul lavoro sembrano

chiaramente discendere, in quanto ad esse inscindibilmente associate, dalle posizioni organizzative, ossia dagli incarichi ricevuti, dai compiti lavorativi, dal ruolo aziendale svolto.

Il dualismo organizzativo

Tuttavia, la struttura organizzativa aziendale e la struttura organizzativa della sicurezza sono state (e ancora sono, invero), spesso, contrapposte.

La pratica operativa ha finito per separarle, generando un evidente dualismo organizzativo.

Da una parte la struttura organizzativa aziendale (sia di linea che di staff) esclusivamente occupata a gestire l'attività aziendale, il processo produttivo ed il lavoro ad esso necessario, dall'altra parte, distinta, per così dire *a latere*, la struttura organizzativa della sicurezza sul lavoro, troppo spesso confusa con il solo Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi (SPP), medico competente e lavoratori addetti alla lotta antincendio, emergenza, evacuazione, primo soccorso e Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), altre volte disegnata da un organigramma *ad hoc*, nel quale vengono individuati, d'imperio, improbabili datori, delegati, dirigenti e preposti, frequentemente svincolati da reali ed effettive prerogative gerarchico-funzionali, tutti esclusivamente occupati a gestire i tanti adempimenti di sicurezza e salute nel luogo di lavoro.

Ma è proprio così? Ci sono evidenze normative, gestionali, economiche, che impongano o, semplicemente, suggeriscano la separazione della struttura organizzativa aziendale da quella della sicurezza, oppure, al contrario, le evidenze normative, gestionali, economiche, depongono, inequivocabilmente, per una lettura integrata ed unitaria dei due ambiti organizzativi precedentemente esaminati?

Per rispondere al quesito e dimostrare la prevalenza delle ragioni del dualismo o, viceversa, delle ragioni dell'unicità dell'attività aziendale, può essere d'aiuto analizzare tre fondamentali elementi propri sia della struttura organizzativa aziendale che di quella della sicurezza del lavoro: gli elementi distintivi (o comuni) dei soggetti delle due strutture organizzative; la gestione del decentramento produttivo interno all'azienda; le caratteristiche organizzative del sistema o modello di gestione aziendale e di quello della sicurezza sul lavoro (SGSL).

I soggetti della struttura aziendale: comparazione organizzativa

Per quanto riguarda la comparazione fra le posizioni soggettive aziendali proprie della struttura organizzativa e quelle proprie della sicurezza sul lavoro (posizioni di garanzia antinfortunistica), in precedenza sinteticamente esemplificate, possono formularsi le considerazioni di seguito esposte.

La prima comparazione vede protagonisti il vertice strategico aziendale ed il datore di lavoro siccome definito dall'art. 2, lett. b) del TU: essendo il primo, pacificamente, nelle sue vari possibili declinazioni (CdA, Board, Presidente, Amministratore/Consiglieri Delegati, Direttore Generale), il centro decisionale dell'azienda, in seno al quale si determina la struttura organizzativa, si pianifica e si indirizza l'attività di produzione, di scambio, di intermediazione, di beni o servizi, si investono (o meno) risorse, si controlla l'andamento dell'attività e degli affari, nessun dubbio può nutrirsi circa la sua coincidenza (confermata da nutrita e recente giurisprudenza, si veda, ad esempio, Cass. Pen. 4 novembre 2010, n. 38991, c.d. sentenza "Montefibre" e Corte d'Assise Torino, 15 aprile 2011, c.d. sentenza "Thyssen") con la definizione che del secondo fornisce la legislazione antinfortunistica e ciò sia nell'accezione di "soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore", sia in quella di "soggetto che, secondo il tipo e

l'assetto dell'organizzazione... ha la responsabilità...della stessa o dell'unità produttiva, in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa".

La seconda comparazione mette a confronto la linea produttiva aziendale, rappresentata da due o tre livelli di responsabilità gerarchica di comando (responsabile di funzione) e di controllo esecutivo (capo reparto, turno, squadra, ecc.), ossia il c.d. middle e line management, con le posizioni di garanzia antinfortunistica di dirigente e preposto: in base alle definizioni contenute, rispettivamente, alla lett. d) ed alla lett. e) dell'art. 2 del d.lgs. n. 81/2008, nelle quali si evidenziano, per il primo l'attribuzione di un incarico funzionale di organizzazione del lavoro e vigilanza sullo stesso, per il secondo l'attribuzione funzionale di un incarico di sovrintendenza operativa e di controllo esecutivo, la sovrapposizione della posizione organizzativa di middle e line manager con la posizione di garanzia di dirigente e proposto non è revocabile in dubbio (si vedano, ad esempio, *ex multis*, per il dirigente: Cass. pen. 7 aprile 2011, n. 22334; per il preposto: Cass. pen. 14 dicembre 2010, n. 5013).

Il terzo ambito soggettivo di raffronto fra le posizioni organizzative aziendali e la ripartizione intersoggettiva di sicurezza sul lavoro è fra il nucleo operativo, ossia gli addetti all'esecuzione delle varie attività, di linea e di staff, ed i lavoratori di cui alla definizione contenuta nella lett. a) del TU: anche in questo caso, del tutto indipendentemente dalla tipologia contrattuale utilizzata dalle parti (la definizione di lavoratore nella normativa di sicurezza è assai ampia ricomprendendo al suo interno molte tipologie di prestatori e non solo quelli subordinati) si evidenzia, chiaramente, una piena corrispondenza fra i due ambiti organizzativo-soggettivi.

L'ultimo ambito soggettivo di comparazione organizzativa è, certamente, il più complesso, risultando non immediatamente evidente la (possibile) coincidenza tra funzioni di staff (che assistono ed ausiliano la linea) e ripartizione intersoggettiva (a titolo derivato) degli obblighi in

materia di sicurezza sul lavoro: eppure, staff di supporto in senso stretto (Ufficio legale, Amministrazione del personale, Relazioni industriali e sindacali, Formazione professionale, Pubbliche Relazioni) e tecnostutture (Direzione tecnica, Ricerca e sviluppo, Controllo di gestione, Facility Management), intendendo la delega di funzioni quale strumento alternativo o complementare al sistema di ripartizione gerarchico-funzionale della sicurezza (si vedano, ad esempio, Cass. pen. 10 luglio 2007, n. 26708 e Cass. pen., 25 gennaio 2007 n. 2592), possono risultare efficaci delegati, ai quali affidare, ex art. 16 TU, alcuni specifici adempimenti antinfortunistici di natura tecnica o giuridico-procedimentale, che mal si attagliano all'adempimento del datore di lavoro o dei dirigenti di linea produttiva.

Nel confronto fra struttura organizzativa aziendale e struttura organizzativa antinfortunistica può individuarsi un'altro importante elemento di coincidenza: partendo dalla previsione normativa secondo la quale il documento di valutazione dei rischi (DVR) è uno strumento operativo di pianificazione degli interventi di aziendali di prevenzione, non si può sottacerne la contiguità, la riconducibilità logico-giuridica al budget quale fondamentale strumento di gestione, pianificazione e controllo aziendale; un documento, il budget, nel quale, come nel DVR, vengono stabiliti in via preventiva gli atti di gestione, le decisioni (le misure) che l'azienda intende porre in essere in un periodo futuro, al fine di conseguire un determinato risultato atteso (o, nel caso della sicurezza, in gran parte imposto).

Il risultato della comparazione tra i due sistemi organizzativi, aziendale e di sicurezza, non potrebbe essere più evidente: tutte le posizioni organizzative soggettive esprimono altrettante posizioni soggettive di garanzia antinfortunistica in quanto destinatarie, in virtù delle prerogative del ruolo aziendale esercitato, di obblighi e responsabilità imposte dalla legge. Analizzando, dunque, la matrice normativa dell'organizzazione antinfortunistica, non si evidenzia alcun scostamento rispetto alla normale struttura organizzativa aziendale, essendo, la prima, connaturata nella

seconda. Gli stessi soggetti operano contemporaneamente per lo stesso fine: definire gli obiettivi aziendali e realizzare i risultati attesi lavorando in sicurezza e salute.

Un'efficiente organizzazione aziendale, si traduce, pertanto, in un sistema gestionale unitario, sicuro e salubre.

Non deve, non può esserci un solo responsabile della sicurezza in azienda, troppo spesso ancora colpevolmente identificato con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione o il safety manager o il delegato della sicurezza oppure, magari, fatto coincidere con il solo datore di lavoro e ciò in quanto tutti sono, per la parte che gli compete, per il ruolo svolto nell'organizzazione, responsabili della sicurezza in azienda.

Il decentramento produttivo interno: contratti d'appalto, d'opera, di fornitura

Il secondo tipico ambito organizzativo aziendale sottoposto a comparazione con la dimensione organizzativa antinfortunistica è quello relativo alla gestione del decentramento produttivo d'impresa, ossia dei c.d. contratti d'appalto o d'opera o di fornitura di beni/servizi interni all'azienda committente.

Poiché, infatti, nella filiera degli appalti interni, in cui si incontrano grandi aziende committenti e piccole o piccolissime imprese appaltatrici e subappaltatrici, la ricerca del vantaggio economico delle prime sommata alle lacune organizzativo-protettivo-prevenzionali delle seconde, genera, purtroppo molto frequentemente, scenari lavorativi assai rischiosi con infortuni gravi ed anche mortali, la norma impone obblighi procedurali di sicurezza che integrano, tassativamente, la regolamentazione contrattuale stipulata dalle parti (contrattualizzazione dell'obbligo di sicurezza, Bacchini F., 2008), risulta opportuno verificare se, dal punto di vista organizzativo, la gestione aziendale degli acquisti di opere, servizi, lavori e forniture e la

gestione degli adempimenti di sicurezza relativi agli appalti interni, possa coincidere o, invece, sia del tutto divergente.

Secondo schemi piuttosto diffusi la sequenza che descrive la strategia globale di procurement aziendale è la seguente: individuazione delle specifiche tecniche del lavoro/servizio o fornitura; verifica della lista dei fornitori; richiesta di offerta; valutazione tecnica e commerciale (bonus/malus); comparazione delle offerte; strategia di assegnazione/negoziazione (eventuali verifiche tecniche fra cui, qualche volta, anche quelle EHS del fornitore); emissione richiesta di acquisto e ordine; fornitura bene o erogazione lavoro/servizio, monitoraggio, ricezione del bene o del lavoro/servizio, pagamento; valutazione fornitore ed aggiornamento della lista fornitori.

Riducendo all'essenziale i precetti sulla sicurezza dei lavori interni oggetto di contratti d'appalto, d'opera di fornitura, la sequenza degli adempimenti imposti risulta essere la seguente: l'individuazione delle specifiche tecniche dei lavori/forniture da effettuare e la selezione delle imprese si concretizza nell'obbligo di verifica dell'idoneità tecnico professionale e nella relativa qualificazione delle imprese appaltatrici/fornitrici; la definizione del sistema operativo a valle dell'individuazione della controparte contrattuale, prima dell'esecuzione dei lavori/servizi o forniture, si concretizza nell'obbligo di informazione reciproca sui rischi specifici per la sicurezza e la salute (scambio di documenti, sopralluoghi preventivi e riunioni organizzative) e nell'elaborazione del Documento Unico di Valutazione del Rischio Interferenziale, il c.d. DUVRI (misure di cooperazione e coordinamento per eliminare o ridurre i rischi da interferenze nelle lavorazioni); la predisposizione della documentazione contrattuale di acquisto del lavoro/servizio o fornitura, impone, nella stesura del contratto, la predisposizione di un'articolazione o capitolato dedicato alla disciplina del lavoro ed alla sicurezza, per la ripartizione degli obblighi esecutivi, nonché

l'allegazione del DUVRI; all'affidamento dell'incarico, mediante la stipula del contratto, consegue il ricevimento dell'impresa, la consegna alla stessa dell'area di lavoro, l'apertura dei permessi per l'esecuzione dei lavori/servizi e forniture; la fase del controllo esecutivo esprime, invece, il costante monitoraggio nell'applicazione delle misure di cooperazione e coordinamento della sicurezza al fine di eliminare/ridurre le interferenze lavorative e ciò anche mediante l'applicazione/gestione di penali; alla conclusione delle attività oggetto dell'appalto o della fornitura, soprattutto nel caso di manutenzioni, installazioni, controlli, seguiranno verifiche e collaudi, finalizzati alla definitiva accettazione dei lavori e dei servizi; l'ultima fase è la valutazione finale delle imprese, ossia il riscontro dell'effettivo adempimento dell'obbligo di valutazione dell'idoneità tecnico professionale prevista dal TU.

Pur nell'estrema sintesi della ricostruzione comparativa dianzi proposta, emerge con tutta evidenza la complementarità della strategia di procurement di lavori/servizi e forniture con la sequenza delle misure antinfortunistiche e di tutela del lavoro previste e imposte dalla normativa, anzi, a ben vedere, pare proprio potersi affermare che le procedure standard di gestione aziendale degli acquisti di lavori/servizi e forniture, opportunamente integrate dai passaggi normativi lavoristico-antinfortunistici, acquistino maggiore efficacia risultando complessivamente più efficienti e vantaggiosi per le imprese e ciò ad ulteriore riprova che organizzazione aziendale e organizzazione della sicurezza sono profondamente ed inscindibilmente compenstrate, senza alcuna soluzione di continuità.

Contenuti e soggetti del Sistema di Gestione della Sicurezza del Lavoro (SGSL)

L'ultimo ambito di comparazione è quello che indaga le caratteristiche organizzative del sistema o modello di gestione aziendale e del sistema di gestione della sicurezza sul lavoro (SGSL).

Con il d.lgs. n. 231 del 2001 il legislatore ha introdotto, come noto, nel nostro ordinamento la c.d. "responsabilità amministrativa degli enti collettivi per fatto di reato", forma particolare di responsabilità che fa discendere conseguenze sanzionatorie a carico della società dalla commissione di particolari fattispecie di reato ad opera di soggetti facenti parte della sua struttura.

I reati la cui commissione dà luogo alla responsabilità amministrativa dell'ente (cd. reati-presupposto) sono specificamente indicati nel provvedimento, ma sono stati notevolmente ampliati da altre disposizioni di legge, come la l. n. 123/2007, che ha inserito fra questi anche quelli di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime conseguenti a violazioni della normativa antinfortunistica e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.

La responsabilità amministrativa degli enti dipendente da reato evidenzia due requisiti, uno oggettivo e l'altro soggettivo.

Quello oggettivo è costituito dal fatto che i reati presupposto devono essere commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente: l'interesse è la finalità, da valutare astrattamente prima della condotta illecita, per cui la persona fisica agisce, a prescindere dalla circostanza che, poi, in concreto, non si sia verificato alcun effettivo vantaggio a favore della società; il vantaggio è il profitto concretamente realizzato dall'ente in conseguenza dell'illecito commesso dalla persona fisica.

Il requisito soggettivo è ravvisato nella circostanza che a commettere il reato sia un soggetto in posizione apicale, da cui la diretta iscrizione della

responsabilità amministrativa all'ente in virtù del principio di immedesimazione organica, ovvero un soggetto in posizione subordinata, agevolato nella fattispecie dall'inosservanza dei doveri di direzione e controllo da parte del soggetto apicale.

Nel caso di reato-presupposto commesso da soggetti apicali l'ente va esente dalla responsabilità amministrativa se riesce a dimostrare di avere adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire i reati della specie di quello verificatosi, affidando il compito di vigilare su tali modelli ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, in modo che la commissione del reato è stata resa possibile solo dalla fraudolenta elusione, da parte dell'autore, di tali modelli preventivi; l'ente deve altresì dimostrare che l'organo di vigilanza non ha omesso o insufficientemente esercitato i suoi poteri di controllo.

Nel caso di reato-presupposto commesso da soggetti sottoposti agli organi apicali, l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

Tale inosservanza è, in ogni caso, esclusa se, prima della commissione del reato l'ente ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione, e controllo idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello verificatosi ad opera del sottoposto.

Fatta questa doverosa premessa, si deve osservare che, mentre per tutti gli altri reati-presupposto di cui al d.lgs. n. 231/2001 il novero dei soggetti che può commetterli è limitato e, quindi, i modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenirli possono riguardare porzioni limitate dell'organizzazione aziendale, quelli in materia di sicurezza e salute sul lavoro possono essere commessi da tutti i soggetti della struttura aziendale, siano essi apicali (datore di lavoro, delegato, dirigente) o sottoposti all'altrui direzione (preposti, lavoratori, ausiliari, addetti, progettisti, fabbricanti, fornitori, ecc.), giacché tutti sono destinatari di obblighi antinfortunistici,

con la conseguenza che il modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenirli non potrà riguardare, come purtroppo spesso avviene, solo alcuni soggetti della pretesa organizzazione antinfortunistica parallela e/o del SPP, bensì l'intera struttura organizzativa aziendale (in quest'ottica ancora più evidente), nella sua accezione di sistema di gestione unitario sicuro e salubre. Solo attraverso la creazione di un sistema di gestione che abbraccia la complessiva struttura organizzativa (e non soltanto che integra, pur con merito, il sistema di gestione della sicurezza con quello ambientale e quello della qualità), unitamente alla costituzione dell'organismo autonomo di vigilanza ed alla sua attività di verifica del rispetto del modello e di irrogazione delle sanzioni previste per le violazioni da parte di un'idoneo sistema disciplinare, sarà possibile per l'ente collettivo ottenere l'esimente dalla responsabilità amministrativa per i reati-presupposto antinfortunistici.

Conclusioni

La matrice dell'organizzazione antinfortunistica prevista dal TU Sicurezza non comporta, dunque, alcuna modifica, alcuna variazione rispetto alla normale matrice organizzativa aziendale, generando, anzi, un rilevante vantaggio funzionale e ciò in quanto le misure tecnico-gestionali di sicurezza migliorano il processo produttivo ed il lavoro ad esso necessario, così da rendere l'attività aziendale più efficace ed efficiente. Il precetto antinfortunistico-organizzativo non si pone più, dunque, solo come un comando esterno, ma assume una dimensione interna e strategica, divenendo un'importante strumento, un mezzo utile per il raggiungimento degli obiettivi economici aziendali. E' per questo motivo che una moderna organizzazione aziendale deve oggi essere rappresentata da una struttura organizzativa unitaria, funzionale, efficiente, efficace, sicura, capace di garantire, insieme al rispetto delle persone e delle regole, business e performances.

Iniziative aziendali in tema di sicurezza e organizzazione

Partendo dall'osservazione che non è possibile ritenere nessuna delle testimonianze aziendali analizzate pienamente conforme alla definizione di "buone prassi" contenuta nell'art. 2, lett. v), del d.lgs. n. 81/2008 ("soluzioni organizzative o procedurali coerenti con la normativa vigente e con le norme di buona tecnica, adottate volontariamente e finalizzate a promuovere la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro attraverso la riduzione dei rischi e il miglioramento delle condizioni di lavoro, elaborate e raccolte dalle regioni, dall'Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro (ISPESL), dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL) e dagli organismi paritetici di cui all'articolo 51, validate dalla Commissione consultiva permanente di cui all'articolo 6, previa istruttoria tecnica dell'ISPESL, che provvede a assicurarne la più ampia diffusione"), tre profili si stagliano all'attenzione del commentatore, meritando apposita sottolineatura:

1. benché quasi nessuna testimonianza e nessuna scheda abbia affrontato analiticamente e prioritariamente il profilo comparatistico dell'organizzazione aziendale e dell'organizzazione della sicurezza, che, dunque, non è praticamente stato possibile analizzare in modo esaustivo, deve, tuttavia, evidenziarsi un coinvolgimento sempre crescente del vertice strategico aziendale, oltretutto di dirigenti, preposti e lavoratori nella gestione della sicurezza sul lavoro; si segnala, quantunque parziale, come migliore prassi in materia di organizzazione della sicurezza il "*Diario Prevenzionale*", predisposto da **Ansaldo Breda** per la gestione del ruolo di preposto;

2. molte testimonianze aziendali e schede hanno, invece, affrontato in modo più analitico e proceduralizzato, il profilo della gestione antinfortunistica degli appalti endoaziendali o interni; si segnalano in questo contesto come migliori prassi quella di gestione appalti interni di **Enel**, di **Tenaris Dalmine**, di **Raffineria di Milazzo**;

3. moltissime sono le testimonianze aziendali che descrivono l'adozione e l'attuazione di un SGSL secondo le norme BS OHSAS 18001 e molte di esse hanno integrato questo sistema con quello ambientale e con quello della qualità (si veda in questo senso, fra le altre, **Esso Italiana**); purtroppo non è stato possibile verificare né i contenuti né i soggetti di tali sistemi, né, ancora, la loro compatibilità quali modelli di organizzazione e gestione validi ai fini dell'esimente dalla responsabilità amministrativa per fatto di reato dell'ente ex artt. 6 e 7 del d.lgs. n. 231/2001.

LA CULTURA DELLA SICUREZZA COME GENERATORE DI VALORE PER L'IMPRESA

a cura di

*Carlo GALIMBERTI - Docente di Psicologia Sociale della Comunicazione,
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*

Cosa intendiamo con comunicazione e cultura quando parliamo di sicurezza?

L'assunto di partenza di questo lavoro è che la sicurezza non può essere intesa principalmente come una proprietà dei sistemi tecnici, qualcosa di riconducibile e riducibile a macchinari e tecnologie. Tanto meno essa può essere considerata unicamente come il risultato dell'applicazione automatica di norme e regolamenti. Tecnologie adeguate e rispetto delle normative sono premesse da cui non si può prescindere per la gestione in sicurezza dei processi di lavorativi. Dall'esperienza infatti sappiamo che da sole esse non bastano a metterci al riparo da errori. Come ho avuto modo di argomentare in dettaglio in altre occasioni (Galimberti, 2003; Galimberti e De Micheli, 2005), la sicurezza, infatti, è soprattutto sapere-in-azione, conoscenza oggettivata e codificata in saperi disciplinari e pratiche professionali, vero e proprio patrimonio dell'impresa e degli operatori che agiscono in essa. Un sapere-in-azione continuamente passibile di revisioni,

rielaborazioni, trasformazioni in rapporto all'evoluzione delle tecnologie, al progredire dell'assimilazione delle norme, al modificarsi degli assetti organizzativi delle realtà produttive: in sintesi, con il crescere e il maturare nell'impresa di una vera e propria cultura della sicurezza.

In questo contributo vorrei mostrare come la convergenza e l'armonizzazione, non sempre di facile attuazione, tra i **processi culturali** e quelli **comunicativi** costituisca di fatto un'occasione di arricchimento per l'impresa, di **generazione di valore** in aree cruciali del suo funzionamento.

Per poter procedere in questo senso è opportuno chiarire da subito cosa si possa intendere con i termini *comunicazione* e *cultura* quando parliamo di sicurezza. Al proposito, va premesso che alla luce della riflessione sul concetto di cultura degli ultimi trent'anni appare con chiarezza l'esistenza di un continuo intreccio tra tale concetto e quello di comunicazione, un intreccio che rende impossibile parlarne senza aver chiarito prima cosa si intenda quando si fa riferimento ai processi comunicativi (Remotti, 2011). E parlando di **comunicazione**, va detto con chiarezza che non si può pensare ad essa come a un puro e semplice trasferimento di informazioni da una mente all'altra, risultante dalla messa in atto di azioni di codifica e decodifica realizzate da due o più soggetti che si alternano nella posizione di parlante e ascoltatore. I processi comunicativi vanno invece pensati come eventi attraverso i quali si costruiscono *relazioni sociali*, eventi che risultano da attività di produzione di significati messe in atto dagli interlocutori in essi coinvolti all'interno di contesti concreti in vista del raggiungimento di obiettivi nei confronti dei quali i soggetti assumono impegni precisi rintracciabili analizzando sia le conversazioni, sia i documenti prodotti nel corso delle interazioni comunicative.

In prima approssimazione, possiamo quindi dire che **comunicare la sicurezza** non significa solo trasferire informazioni da chi sa a chi non sa, ma anche **costruire congiuntamente significati** e **gestire**

adeguatamente rapporti tra le persone che comunicano in modo da creare contesti favorevoli alla messa in atto di comportamenti sicuri.

Prendiamo ora in considerazione il concetto di **cultura della sicurezza**. Abituamoci da subito a considerarlo non tanto come un elenco di principi astratti o l'insieme di una quantità variabile di conoscenze formali relative a cosa 'si deve/non si deve' fare quando si lavora, quanto piuttosto come l'insieme dei processi organizzativi e delle pratiche professionali, delle norme scritte e delle convenzioni informali, dei linguaggi, dei modi di pensare, di percepire e di rappresentare il rischio in azienda. In estrema sintesi, parlare di cultura della sicurezza significa 'mettere piedi, mani, cuore e testa' dentro l'organizzazione, prendendo in considerazione l'intera trama dei rapporti che la costituiscono. Per proseguire nell'analisi di questo concetto è utile porre attenzione alla sua etimologia.

Come è noto, il termine 'cultura' rimanda al verbo latino *colere* i cui principali significati originari sono " 'abitare', 'coltivare', 'ornare' (un corpo), 'venerare (una divinità)', 'esercitare (una facoltà)'" (Remotti, 2011, p.3), ma anche "lavorare regolarmente, assiduamente..., curare" (Ardoino, 2002). Si tratta di termini che fanno riferimento a due nuclei di significato fondamentali: l' 'occuparsi di qualcosa o qualcuno' (ornare, venerare, curare) e il 'trasformare con fatica' (coltivare, lavorare, abitare), entrambi caratterizzabili in riferimento al fare, all'agire sistematicamente e con continuità (l'assiduamente di cui parla Ardoino). Se ci spostiamo sul piano operativo e consideriamo il significato pragmatico dell'espressione, possiamo dire che "fare cultura" in azienda può significare essenzialmente operare affinché ciò che si produce possa crescere in quantità e migliorare in qualità, sopportando con pazienza la fatica e accettando la durezza del lavoro. Tornano quindi i due nuclei di significato, quello relativo all' 'occuparsi di' e quello che ha a che fare con il 'trasformare con fatica': due dimensioni fondamentali che (pre)occupano costantemente chi vive con un forte senso di identificazione l'esperienza del lavoro in azienda,

dall'imprenditore, ovviamente, ai manager, dai quadri intermedi agli operatori. Per dirla con le parole di Claudia Piccardo "l'organizzazione... non possiede o ha una cultura.... *l'organizzazione è cultura* che si esprime nel modo di interagire dei suoi membri, nel tessuto delle decisioni che sono prese e delle azioni intraprese nella quotidianità della vita organizzativa" (2009, p. 82).

Ma cosa accade quando, in riferimento alla realtà organizzativa, accanto al sostantivo 'cultura' si aggiunge il riferimento alla sicurezza? Il concetto di 'cultura della sicurezza' appare per la prima volta nelle discussioni seguite all'incidente occorso alla centrale nucleare di Chernobyl nel 1986, ma già nel già all'inizio del nuovo secolo Cooper (2000) ne conta circa una trentina, mentre in una nota del loro lavoro del 2008 Von Thaden e Gibbons registrano che il Social Sciences Citation Index per il periodo 2000-2008 segnala 358 citazioni relative al concetto di "safety climate", 522 per "safety culture," e 130 per l'occorrenza congiunta dei due termini. A fronte di una tale frequenza d'uso, in queste pagine mi limiterò a prendere in considerazione quattro definizioni di 'cultura della sicurezza' scelte tra le molte disponibili per provare a ricavarne elementi utili a continuare la nostra esplorazione.

Quella formulata da Cox e Cox nel 1991 è probabilmente una delle prime definizioni di 'cultura della sicurezza' prodotte; essa mette in evidenza come tale espressione sia usata fin dall'inizio per descrivere il modo in cui viene gestita la sicurezza sul posto di lavoro in riferimento essenzialmente a "atteggiamenti, credenze, percezioni e valori che i lavoratori condividono rispetto alla sicurezza" (p. 93). Pochi anni dopo, l'inglese Health and Safety Commission considera la cultura della sicurezza come "il prodotto dei valori individuali e di gruppo, di atteggiamenti, percezioni, competenze e modelli di comportamento che determinano impegno (*commitment*), stile e abilità di una organizzazione nella gestione di ciò che riguarda salute e sicurezza" (HSC, 1993, p.23). Assumendo una prospettiva che privilegia l'articolazione

degli aspetti cognitivi (dimensione individuale) con quelli propri dell'organizzazione (dimensione socio-tecnica) Cooper ha definito la cultura della sicurezza come "una componente (*sub-facet*) della cultura organizzativa che si ritiene riguardi atteggiamenti e comportamenti dei membri di un'organizzazione in relazione a come al suo interno vengono correntemente gestite salute e sicurezza" (Cooper, 2000, p.111). Infine, una delle definizioni più sintetiche e fruibili di questo termine è quella fornita in anni più recenti da von Thaden e Gibbons (2008), secondo i quali, la cultura della sicurezza si esprime attraverso "l'attribuzione permanente di valore e la messa al primo posto della sicurezza di lavoratori e contesto sociale da parte di ogni componente di ciascun gruppo collocato a qualsiasi livello di un'organizzazione. Si riferisce alla misura in cui individui e gruppi si impegnano in termini di responsabilità individuale per la sicurezza; agiscono per salvaguardare, migliorare e comunicare informazioni relative alla sicurezza; si sforzano attivamente per imparare, adattare e modificare i comportamenti (individuali e organizzativi) a partire da quanto insegnano gli errori; si mostrano responsabili/credibili (*accountable*) o comunque lottano per essere associati a tali valori" (p.7).

Ciò che salta all'occhio prendendo in considerazione queste definizioni è la progressiva crescita di importanza da esse attribuita alla proattività dei comportamenti di evitamento del rischio nel connotare la solidità di della cultura organizzativa in materia di sicurezza. Volendo entrare più nel dettaglio, mi sembra di poter segnalare la presenza di sette caratteristiche fondamentali che accompagnano la proattività dei comportamenti secondo le quali la cultura della sicurezza:

- non riguarda solo gli individui, ma si articola a livello gruppale e organizzativo, presupponendo il riferimento valori comuni e condivisi all'interno del contesto d'impresa;

- sottolinea l'importanza per un'organizzazione di dotarsi di sistemi di gestione (della sicurezza) e di vigilanza in modo da garantire un (continuo) buon flusso di informazione;
- pone in evidenza il fatto che tutti, ad ogni livello dell'organizzazione, debbono contribuire al suo sviluppo;
- 'impatta' fortemente sul comportamento lavorativo dei membri di un'organizzazione;
- è 'sensibile' all'andamento delle performance aziendali (produrre e produrre in sicurezza sono la stessa cosa, per dirla in riferimento alla tesi 'forte' sviluppata dall'intervento di Francesco Bacchini in altra parte di questo stesso lavoro);
- è caratterizzata da una certa costanza nel tempo e da stabilità nelle manifestazioni, fattori che la rendono, nel bene e nel male, resistente al cambiamento;
- introduce nell'organizzazione l'orientamento ad apprendere dall'esperienza, sollecitando individui e gruppi ad imparare dagli eventi critici.

A questo punto non ci resta che dichiarare quali siano le zone interne all'organizzazione in cui questo lavoro di articolazione tra 'il dire e il fare' dà i suoi frutti, le aree cioè in cui il lavorare per edificare la cultura della sicurezza genera valore per l'impresa.

Aree in cui la cultura della sicurezza genera valore per l'impresa

A mio parere, le aree dell'impresa che ricevono vantaggi dalla costruzione e dalla pratica di un'adeguata cultura della sicurezza sono quattro:

- **l'area delle strategie di pensiero**, cui possiamo riferire tutto ciò che ha a che fare con le modalità di percezione dei rischi e di circolazione delle loro rappresentazioni

- **l'area delle parole**, relativa alla progettazione, messa in atto e valutazione dei processi comunicativi e dei linguaggi utilizzati
- **l'area dei comportamenti**, cui possiamo riferire i processi organizzativi e le pratiche professionali deputate alla realizzazione degli obiettivi produttivi
- **l'area delle relazioni** che riguarda la costruzione di rapporti tra individui e gruppi al lavoro, in riferimento all'influsso che su di essi hanno sia le norme scritte, sia le convenzioni informali che co-determinano i comportamenti organizzativi.

Area del valore relativa alle strategie di pensiero

Come ben sanno coloro che si occupano di processi di cambiamento nei comportamenti individuali e di gruppo, la via maestra per favorirne la messa in atto passa attraverso la messa in questione delle percezioni, delle rappresentazioni mentali e discorsive, del come ci si rapporta al senso della propria esperienza, di quella del gruppo di appartenenza e dell'organizzazione in cui si è inseriti ed in cui gli eventi percepiti di fatto accadono (Kaneklin, Scaratti, 1998). Per promuovere un cambiamento a livello comportamentale – e ciò vale, ovviamente, non solo quando si ha a che fare con la sicurezza – è infatti opportuno agire più che sui comportamenti e sui discorsi direttamente sulle rappresentazioni mentali ad essi sottese. Tali rappresentazioni guidano i soggetti nei loro rapporti con la realtà sul piano cognitivo (determinando la costruzione di conoscenze, l'elaborazione di simboli e di giudizi), su quello emotivo (modulando le tonalità che governano gli affetti), su quello relazionale (regolando i comportamenti osservabili) e, infine, su quello della comunicazione. Da qui l'importanza strategica delle rappresentazioni per la progettazione della formazione, attività che richiede innanzitutto l'acquisizione di informazioni su come vengono percepiti i fattori di rischio, su come tali percezioni siano appunto organizzate in rappresentazioni complesse e sulle strategie

elaborate a partire da esse per contenere i rischi nel corso delle attività quotidiane. Lo studio di tali rappresentazioni, condotto preferibilmente utilizzando strumenti di tipo self-report (check list e questionari), ma anche grazie ad interviste e osservazione dei comportamenti degli operatori, costituisce una mossa indispensabile per definire obiettivi e metodi della formazione, poiché permette di valutare la propensione al rischio e di evidenziare le sequenze in cui si articolano i modelli mentali cui tali comportamenti rispondono.

Una delle modalità attraverso le quali meglio si può articolare il passaggio dalla mera conoscenza di percezioni e rappresentazioni dei fattori di rischio alla messa in atto di interventi formativi veri e propri – questione su cui torneremo nel paragrafo 2.3 dedicato all'area del valore dei comportamenti – è l'incoraggiamento della crescita del grado di autoefficacia percepita dai soggetti e, di conseguenza, dai gruppi di lavoro cui essi appartengono. Per autoefficacia intendiamo il grado di "convincione della propria capacità di organizzare ed eseguire la sequenza di azioni necessaria per produrre determinati risultati. Insomma, l'autoefficacia è la convinzione della propria capacità di fare una certa cosa, o in altre parole, di raggiungere un certo livello di prestazione" (Bandura, 1996). Queste convinzioni influenzano notevolmente il modo in cui le persone pensano, si percepiscono, agiscono nella realtà esterna e sul loro mondo interno anche, come nel caso cui siamo interessati, quando tali percezioni e le azioni conseguenti riguardano la sicurezza sul lavoro. Le convinzioni relative alla propria autoefficacia si fortificano in rapporto a quattro fonti principali: gli stati emotivi e fisiologici, le esperienze di gestione efficace degli eventi, l'esperienza fornita dall'osservazione di modelli di comportamento adeguato, la persuasione. Tali convinzioni permettono alle persone di esercitare, in misura ovviamente variabile a seconda dei soggetti, un controllo sul comportamento che determina la qualità della loro salute e la loro integrità fisica, intervenendo su 3 modalità d'azione:1) l'abilità di decidere di

cambiare le abitudini che influiscono sulla salute; 2) la disponibilità a perseverare nel cambiamento e la motivazione a farlo; 3) la costanza nel mantenimento dei cambiamenti fatti. Se alle persone si propone un programma per obiettivi raggiungibili attraverso passaggi intermedi alla loro portata, si riesce a motivarne gli sforzi, promuovendone la persistenza necessaria al raggiungimento della meta conclusiva. L'esercizio di controllo su situazioni critiche o processi di cambiamento programmato rappresenta infatti un buon modo per accrescere l'autoefficacia e costituisce un contributo importante alla gestione di sé.

Tra quelli incontrati nel corso del Road Show, il caso della **Zhermack spa** – collocandosi per così dire 'a cavallo' tra informazione e sensibilizzazione degli operatori sul tema dell'uso/abuso di sostanze alcoliche in orario di lavoro o orari adiacenti alle pause – costituisce un esempio particolarmente vicino per scelta dell'oggetto e delle modalità di intervento a quanto idealmente si può fare per realizzare concretamente ciò che abbiamo illustrato a proposito dell'area del valore delle strategie cognitive, utilizzando un approccio assai prossimo a quello proposto per incrementare la percezione dell'autoefficacia.

Area del valore relativa alle parole

Quest'area del valore si articola in due parti, dedicate rispettivamente ai temi della comunicazione interna e della comunicazione esterna. Al primo tema risulta dedicato uno spazio maggiore poiché esso ospita la presentazione delle linee fondamentali dell'approccio dialogico-conversazionale ai processi comunicativi, approccio che può essere ovviamente utilizzato anche per descrivere i processi che caratterizzano le comunicazioni esterne.

Come abbiamo detto aprendo questo lavoro, comunicare la sicurezza significa produrre cultura all'interno delle organizzazioni, facendo i conti con i contesti organizzativi, i processi di produzione, le norme scritte e quelle

informali che li governano, i linguaggi, i modi del pensiero e le modalità di percezione e rappresentazione del rischio che caratterizzano le imprese.

In questo tipo di azioni il confronto con la produzione di narrazioni e conversazioni sull'esperienza lavorativa, con particolare riferimento alle difficoltà 'a ragionare' di sicurezza facendone oggetto di discorso con i colleghi, costituisce una delle modalità di lavoro principali per esplorare questa area del valore e per intervenire su di essa.

La vita dei gruppi e delle organizzazioni si esprime infatti attraverso testi, narrazioni e conversazioni che, in presa diretta o nella forma di documenti depositati su supporto cartaceo, magnetico o digitale, restituiscono in modo fedele la trama dell'interazione sociale. La comunicazione, d'altra parte, costituisce la forma elettiva di manifestazione dell'interazione sociale stessa. Poiché la cultura organizzativa si forma attraverso la costruzione negoziale di conoscenze cui partecipano congiuntamente tutti i soggetti che ad essa appartengono, risulta evidente il ruolo centrale che in essa viene ad assumere un'adeguata gestione della dimensione comunicativa.

In quanto strumenti di lavoro e oggetti di analisi, i materiali che rappresentano i prodotti dei processi comunicativi costituiscono quindi oggetti preziosi e pressoché inesauribili per le analisi più disparate e, contemporaneamente, gli ambiti privilegiati per la messa in atto dei processi di apprendimento e cambiamento di idee, mentalità e rappresentazioni che, come abbiamo visto a proposito dell'area precedente, costituiscono la precondizione di qualsiasi modificazione sul piano comportamentale. Come ha detto Kerbrat-Orecchioni, "parlare è scambiare, ed è cambiare scambiando" (1990, p.17).

Quando poi oggetto di apprendimento sono proprio abilità di natura comunicativa – come avviene spesso nel caso della formazione alla comunicazione della sicurezza su cui torneremo nel prossimo paragrafo – il

saper maneggiare materiali di tale natura diviene addirittura un obiettivo imprescindibile. Valutare correttamente la natura di un testo, analizzare le componenti di un documento, cogliere in modo adeguato i processi di tematizzazione e la gestione dell'interazione che caratterizzano una riunione, ad esempio, costituiscono abilità di cui non si può fare a meno nel momento in cui si vuole presidiare questa area di produzione del valore contribuendo alla costruzione di una adeguata cultura della sicurezza di impresa.

Questa non è certamente la sede per considerare in dettaglio metodi e tecniche di progettazione, analisi e valutazione dei processi comunicativi. Mi limiterò pertanto a delineare nelle sue linee generali un modello in grado di dare conto delle caratteristiche strutturali e dinamiche della comunicazione nei contesti organizzativi, con particolare attenzione a quanto accade quando i suoi contenuti hanno a che fare con la sicurezza. Come ho già detto in precedenza, un tale modello deve aiutarci a pensare la comunicazione non come puro e semplice trasferimento di informazioni da una testa all'altra (ad esempio dal datore di lavoro all' RSPP - Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione - o dal preposto agli operatori), ma come ad un processo, sensibile alle motivazioni di cui i soggetti sono portatori, che si costruisce negli scambi quotidiani attraverso l'interpretazione di quanto essi si dicono alla luce dei propri scopi e del contesto in cui le comunicazioni hanno luogo.

Il primo passo in questo senso è la riflessione sui significati attribuiti al concetto stesso di comunicazione:

- a) per alcuni comunicare significa essenzialmente trasferire informazioni o credenze da un soggetto al/ai proprio/i interlocutore/i;
- b) per altri il linguaggio verbale non è solo trasmissione di informazioni, ma è soprattutto elaborazione e condivisione di significati all'interno di un contesto dotato di senso;

c) altri ancora sottolineano la natura psicologica del processo comunicativo: la ricezione di un messaggio non coincide certo con la sua registrazione passiva; al contrario essa è resa possibile dall'adozione di un atteggiamento attivo di ascolto in cui intervengono molteplici fattori – di ordine neuropsicologico, caratteriale, sociale, ecc. – che ne determinano l'interpretazione finale.

Grazie alla convergenza delle posizioni espresse in b) e c) e alla loro integrazione, oggi si tende a considerare la comunicazione sempre meno come un processo lineare fondato sull'alternanza delle attività di emittente e ricevente, rappresentandola invece come un evento interattivo in cui gli interlocutori occupano prevalentemente ora l'una, ora l'altra posizione (di emittente e di ricevente), collaborando alla produzione dei significati in misura diversa a seconda delle situazioni. Dalla comunicazione come trasferimento di informazioni da una mente all'altra in conseguenza di un processo di codifica e decodifica realizzato attraverso l'alternanza di due o più soggetti, ora attivi ora passivi, si è giunti quindi all'idea di **comunicazione come relazione sociale, risultato di un'attività congiunta di produzione di significati condotta dagli interlocutori in una prospettiva dialogico-conversazionale.**

Alla luce di queste considerazioni, possiamo quindi dire che **comunicare la sicurezza** non significa solo trasferire informazioni da chi sa a chi non sa, ma anche – e soprattutto – da un lato **costruire congiuntamente significati**, raggiungendo un'intesa di fondo sui contenuti, puntando cioè ad 'intendersi', vero obiettivo di massima di ogni processo comunicativo; dall'altro riconoscere che ogni comunicazione porta con sé la **costruzione** e/o il **consolidamento di rapporti** tra chi partecipa al processo comunicativo, creando attraverso una adeguata gestione dei processi comunicativi buoni presupposti per azioni congiunte. Come può risultare evidente a chiunque rifletta sulla propria esperienza, se non ci si sente ascoltati, se non ci si sente accolti dai propri interlocutori, si è poco

motivati ad interagire in modo collaborativo con loro. Viceversa fare esperienza dell'ascolto da parte dell'altro, rilevando magari che le nostre parole diventano punto di partenza per le argomentazioni – non importa se critiche o addirittura polemiche – dei nostri interlocutori, fa crescere nelle persone la consapevolezza di essere parte di un sistema in evoluzione, un sistema al cui interno parole e azioni degli attori sociali coinvolti si articolano in modo significativo. Solo a queste condizioni è possibile porre in atto due operazioni che nei processi di apprendimento con soggetti adulti sono tutt'altro che facili e scontate: far crescere le motivazioni al cambiamento e predisporre le persone all'articolazione tra 'comunicazione dei contenuti' e 'condivisione di comportamenti virtuosi', operazioni che costituiscono rispettivamente il presupposto e l'obiettivo di ogni intervento formativo.

Nella **comunicazione esterna**, come affermano Romano e Vecchio, obiettivo principale dei processi messi in atto non è tanto la promozione di prodotti o di servizi, bensì la presentazione di "simboli, mediante i quali essa (l'organizzazione) si rende riconoscibile ai suoi pubblici e si differenzia dalle altre organizzazioni. Così facendo, attraverso l'attività comunicativa, l'organizzazione costruisce innanzitutto la propria identità, promuovendo la propria immagine" (2009, p. 69). Da ciò risulta quindi il carattere "relazionale" più che "informativo" della comunicazione esterna, praticata più per costruire la reputazione di un'impresa che per informare sulle caratteristiche di quanto produce. Detto in altri termini, la comunicazione esterna si presenta sostanzialmente come un'attività strategica, che richiede un grado di specializzazione elevato, finalizzata alla regolazione dello 'scambio simbolico' tra domanda e offerta in vista della costruzione del brand e della sua affermazione sul mercato. Questo tipo di attività richiede, evidentemente, l'acquisizione di conoscenze sui destinatari, la capacità da parte dell'impresa di definire con precisione i propri obiettivi, una pianificazione strategica delle modalità e dei canali di diffusione, un buon

dominio delle tecniche di messa a punto dei messaggi ed infine un monitoraggio costante degli esiti dei processi attivati. Tutto ciò concorre a costruire quella che potremmo chiamare l'immagine reputazionale dell'impresa stessa, sfruttando al meglio le occasioni offerte sia da eventi solo apparentemente 'interni' alla realtà aziendale, quali certificazioni, bilancio sociale, iniziative tese a dare corpo alla Responsabilità Sociale d'Impresa, sia alle 'uscite' vere e proprie, momenti in cui l'impresa si espone al giudizio dei propri pubblici, come in occasione dei momenti della vita associativa o partecipando a iniziative proposte dai media locali o nazionali.

I casi della **Precon** e della **Solvay Solexis spa** costituiscono due esempi di buone pratiche particolarmente significativi rispetto al tema dominante la prima parte di questa area del valore. L'esperienza di Precon rappresenta un caso di utilizzo di corsi a carattere fondamentalmente informativo per lavorare comunque in profondità, approfittando della situazione per cogliere le modalità specifiche di messa in comune delle conoscenze tra gli operatori. Il programma proposto da Solvay Solexis si colloca invece a cavallo tra comunicazione interna e comunicazione esterna: rivolto ai capi cantiere di ditte terze, offre all'azienda la possibilità di promuoversi presso i propri fornitori, alimentando la propria reputazione, confermando al contempo ai propri dipendenti la necessità di tenere alta la tensione verso le tematiche della sicurezza anche al proprio interno.

Una segnalazione a parte meritano le esperienze di **Poste Italiane** e **Bipan spa**. In entrambi i casi, infatti, osserviamo da un lato l'attenzione ad articolare gli interventi riferibili alla comunicazione interna con i temi dell'informazione e della formazione, dall'altro la tendenza ad organizzare tali interventi in modo tale che quanto viene fatto per rafforzare i processi di comunicazione interna generi effetti positivi anche sul piano delle comunicazioni esterne, contribuendo con intensità al processo di costruzione di una nuova reputazione nel caso di Poste Italiane o, per quanto concerne

invece Bipan Spa, al rafforzamento di un'immagine già accreditata presso i propri interlocutori sul territorio.

Area del valore relativa ai comportamenti

Se partiamo dal presupposto che la sicurezza è un sapere in azione fondato su conoscenze disciplinari e pratiche professionali, e che vive nei comportamenti delle persone, risulta chiaro il perché il riferimento all'esperienza è così importante nel processo di costruzione della cultura della sicurezza: è nell'esperienza infatti che vanno a depositarsi i risultati dell'interazione, tutto ciò che accade nell'ambiente di lavoro e che successivamente diventa oggetto di conversazione e quindi riferimento per la valutazione di quello che succederà in seguito. Risulta quindi chiaro che, per essere promossa, la sicurezza necessita di una costante contestualizzazione e non può prescindere dal riferimento all'esperienza degli operatori. Da qui la necessità di fare spazio all'interno della formazione a continui e forti riferimenti alla realtà lavorativa dei partecipanti, ai suoi processi e prodotti, alle operazioni, ai successi e alle *émpasse* che ne costituiscono la trama. E ciò, coerentemente con quanto ho appena detto, non solo per mettere in scena elementi che permettano di 'simulare' al meglio l'ambiente di lavoro, accrescendo la verosimiglianza dell'intervento formativo. La risposta a questa esigenza non mira infatti semplicemente a 'prendere a prestito' dalla quotidianità i temi di cui parlare, bensì è finalizzata a permettere a chi partecipa alla formazione di accedere anche in quel contesto ai processi mentali individuali e di gruppo che caratterizzano le azioni di cui è protagonista nel contesto lavorativo. Tutto ciò diventa ancora più importante quando i tempi della formazione sono brevi: per avviare processi di cambiamento reale in tempi brevi, non è infatti sufficiente 'parlare dell'esperienza', ma serve, per così dire, 'parlare attraverso l'esperienza'. Non si tratta quindi solo di usare lo stesso linguaggio dei partecipanti e di parlare degli oggetti di cui essi si riferiscono abitualmente, bensì di impegnarsi in una pratica di enunciazione congiunta.

Detto in altri termini, si tratta di dare corpo a un 'accomunamento' tra azione formativa ed esperienza di lavoro utile a far sì che la prima non sia solo una pallida metafora della seconda, bensì un contenitore, una sorta di 'meta-ambiente' in grado di fornire ai destinatari della formazione un'occasione per esplicitare il proprio impegno all'azione di cambiamento attraverso la progettazione congiunta di contesti e programmi di lavoro che rispettino le esigenze proprie del ruolo che essi rivestono nel sistema aziendale di gestione della sicurezza. Questa strada garantisce una buona probabilità di successo nel passare da una formazione alla sicurezza intesa come 'messa in forma', come imposizione di un modello preconstituito che, una volta tornati i partecipanti nel loro ambiente di lavoro, viene velocemente messo in crisi dal confronto con la realtà concreta, a un tipo di formazione che si presenta invece come 'emergenza di forma' (Munari, 1990, p.13), come morfogenesi di progetti pensati a partire dall'esperienza dei partecipanti e ad essa destinati.

Per stimolare la produzione di materiali che permettano al gruppo e ai singoli di costruire un percorso razionalmente e emotivamente adeguato a lavorare in questa prospettiva, il formatore può mettere in atto nel corso del seminario alcune operazioni (Galimberti, 2003):

- ascoltare la narrazione del 'romanzo lavorativo' di ciascuno dei partecipanti alla formazione, sollecitando ovviamente la presentazione di esperienze che riguardano le questioni oggetto del seminario specifico (ad es. le difficoltà nel comunicare ai propri collaboratori questioni che hanno a che fare con la sicurezza, oppure problemi relativi all'organizzazione e alla gestione della riunione periodica, ecc.), cercando di **capire in che modo il soggetto si rapporta emotivamente, cognitivamente e organizzativamente** a tale oggetto;
- costruire un contesto di elaborazione dei contenuti presentati e delle implicazioni che il soggetto evidenzia nei confronti di tali contenuti

attraverso un'analisi **dell'esperienza condotta 'in situ'**, vale a dire nel corso del seminario stesso;

- utilizzare la 'conversazione formativa' – ossia gli scambi che hanno luogo all'interno degli spazi e dei tempi destinati alla formazione – per **sollecitare i partecipanti ad esplicitare il proprio impegno in azioni** di cambiamento.

Si tratta, ovviamente, di operazioni che devono aver luogo in prevalenza all'interno del gruppo di formazione, con accentuazioni diverse a seconda del tipo di situazione formativa proposta.

I casi di buone pratiche che ho scelto per documentare attività rilevanti riferibili all'area degli interventi sui comportamenti costituiscono esempi di come la formazione possa rappresentare, se ben utilizzata, un ottimo strumento di contestualizzazione della cultura della sicurezza di impresa, operazione certo non facile da realizzare, ma comunque possibile dal momento che, se ben maneggiata, la formazione è indubbiamente uno strumento di grande flessibilità. Per venire allo specifico, il caso di **Benetton** costituisce un esempio di contestualizzazione nel senso più stretto del termine presentando un progetto di 'training on the job', proprio come avviene con **LFA srl** che realizza il medesimo obiettivo implementando un intervento basato sulla formazione 'on-site'. Gli ulteriori esempi di buone pratiche meritevoli di entrare nella selezione relativa all'area dei comportamenti documentano invece come la formazione possa diventare anche strumento di accompagnamento di altri tipi di intervento svolgendo, ad esempio, una funzione di rinforzo di progetti organizzativi come nel caso di **Roquette Italia**, di iniziative di coaching come in **Huntsman Ternate**, o addirittura essere integrato in complessi sistemi di gestione aziendali come accade invece per le iniziative realizzate in **Mangiarotti** e in **Valente**.

Area del valore relativa alle relazioni

Lo stabilirsi ed il crescere di relazioni all'interno dell'impresa sono fenomeni che accompagnano la crescita della cultura della sicurezza nelle tre aree considerate in precedenza, Strategie di pensiero, Parole e Comportamenti. In particolare va rilevato che il 'fare cultura della sicurezza' genera relazioni che 'legano' gli individui ai gruppi e i gruppi all'organizzazione di appartenenza. Facendo da collante all'intero sistema cui individui e gruppi appartengono, le relazioni fanno sì che ogni unità d'ordine superiore – gruppo o organizzazione – sia contemporaneamente più e meno della somma delle sue parti. Citando Lewin dovremmo rilevare che in effetti tali unità d'ordine superiore a motivo delle relazioni tra gli elementi che le compongono divengono "qualcosa di più, o meglio, di diverso" (1948, p. 125) dalla somma delle potenzialità degli elementi che le costituiscono: sono infatti proprio le relazioni che 'legano' tali elementi ad introdurre sia vincoli, sia possibilità per il loro funzionamento.

Questo per quanto riguarda ciò che accade all'interno dell'impresa. Vanno poi tenute presenti le relazioni 'tra' imprese. La cultura della sicurezza infatti non si ferma ai cancelli dell'azienda, ne oltrepassa i confini materiali, portando l'impresa, spesso nella figura dell'imprenditore, a testimoniare la propria cultura della sicurezza in contesti pubblici, in alcuni casi 'protetti – come ad esempio all'interno delle Associazioni datoriali in cui è possibile e consigliabile 'fare rete' tra imprese in relazione alle problematiche relative alla sicurezza – in altri casi in campi più 'ostili', come accade ad esempio quando ci si trova ad interagire con i media o con le istituzioni del territorio.

I casi scelti per documentare buone pratiche riconducibili all'area delle relazioni costituiscono degli esempi particolarmente riusciti di come si possa lavorare per massimizzare il coinvolgimento dei propri operatori riuscendo a far crescere i livelli di partecipazione e la motivazione ad abbandonare comportamenti non sicuri a favore di quanto proposto attraverso a iniziative

informative e formative sui temi della sicurezza. L'esperienza di **Bayer Sheet Europe spa** mostra, ad esempio, come si possa generare coinvolgimento intrecciando in modo sapiente strumenti di tipo informativo, formativo e comunicazionale. **Bellini Petroli srl** si muove nella stessa direzione dando vita a una interessante miscela tra comunicazione (esterna) e informazione-formazione indirizzate ai clienti, modulata in modo da rendere i clienti stessi consapevoli delle caratteristiche dei prodotti acquistati e del modo in cui tali prodotti debbano essere utilizzati nel rispetto dell'ambiente. Il progetto di **Michelin Italiana**, pur ponendosi in sintonia con quelli realizzati da Bayer e Bellini, si distingue per una particolare attenzione alla dimensione organizzativa evidenziata dalla messa in atto di un processo di integrazione di iniziative dedicate a stimolare il coinvolgimento e la partecipazione con un vero e proprio sistema di gestione dei comportamenti quotidiani (MPQ) tralasciati appunto nella prospettiva della sicurezza.

Conclusione: perché lavorare alla costruzione di una cultura della sicurezza d'impresa?

Come abbiamo cercato di mostrare attraverso questo lavoro, costruire cultura della sicurezza permette di generare valore rispetto all'impresa dando corpo a quattro linee di obiettivi di rilievo:

- a) accumulare informazioni rispetto ai modelli mentali che orientano i comportamenti degli operatori (area delle strategie di pensiero) lavorando adeguatamente su processi di pensiero, percezioni e rappresentazioni in modo da dare corso a interventi formativi (area dei comportamenti) che 'promuovano' cambiamenti effettivi nelle persone;
- b) dare forma all'interno dell'azienda a strutture di relazione (area delle relazioni interne) tali da permettere una buona accoglienza dei contenuti informativi e un adeguato impegno verso le proposte

formative, tenendo alto il livello di attenzione rispetto ai problemi della sicurezza e il grado di motivazione al cambiamento;

- c) progettare, gestire e valutare processi di comunicazione interna (area delle parole I) che rafforzino quanto detto al punto precedente (b) e processi di comunicazione esterna in grado di costruire una solida reputazione dell'impresa che la possa far percepire come effettivamente impegnata sul fronte salute-sicurezza-ambiente-qualità (area delle parole II) per sviluppare e sostenere la rete di relazioni con il mondo imprenditoriale e il contesto sociale anche attraverso i media (area delle relazioni esterne);
- d) ma soprattutto definire una cornice all'interno della quale prendono senso l'insieme dei processi organizzativi e delle pratiche professionali, delle norme scritte e delle convenzioni informali, dei linguaggi, dei modi di pensare, di percepire e di rappresentare il rischio in azienda da cui siamo partiti.

Per concludere, in estrema sintesi possiamo dire che queste quattro linee di obiettivi rappresentano le 'sacche valoriali' cui attingere per mettere in atto tre operazioni fondamentali per la definizione del posizionamento di un'organizzazione e dell'uomo o del gruppo che la guidano rispetto alle tematiche della sicurezza:

- 1) la possibilità di governare il passaggio dalla 'comunicazione dei contenuti' alla 'condivisione dei comportamenti', aprendo la strada alla costruzione di una comunità di pratiche professionali in grado di rispondere alle sfide che l'organizzazione pone rispetto ai temi relativi a salute, sicurezza e ambiente;
- 2) la valorizzazione della propria impresa nei confronti del mercato attraverso la costruzione di una solida reputazione;

- 3) la possibilità per l'imprenditore – sia un individuo o un gruppo alla guida dell'impresa – di giocare con buona possibilità di successo la partita relativa alla propria identità di soggetto da un lato competente e credibile nei confronti del mercato, dall'altro socialmente responsabile nei confronti dei propri collaboratori.

Quattro linee di obiettivi e tre operazioni di posizionamento che possono configurarsi come le mosse di un processo non impossibile da portare a compimento per le imprese, come dimostrano i casi di buone pratiche presentati nel corso di questo lavoro.¹

¹ Si ringrazia Renata Cosentino per la collaborazione alla redazione dei testi

CULTURA DELLA SICUREZZA E COMPORAMENTI INDIVIDUALI

a cura di

Fabiana GATTI - Docente di Tecniche di comunicazione e gestione di piccoli gruppi, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Diversi studi basati sull'analisi degli infortuni hanno mostrato che il "fattore umano" ne è la causa per i due terzi. In realtà, per identificare le cause di incidenti ed infortuni è indispensabile non considerare solo la diretta responsabilità degli individui, ma soprattutto le condizioni in cui le persone operano e il contesto organizzativo (decisioni strategiche, training del personale, processi di comunicazione...): l'errore non ha una sola causa diretta ma è il risultato di una serie di "buchi" nel sistema (Reason 1990, 1997). Quali sono le motivazioni di tali comportamenti e quali le possibili vie di intervento?

Gli studi sul tema (William, Noyes, 2007 per una rassegna) hanno identificato due meccanismi causali: la **percezione del rischio**, ossia la capacità di "vedere" una fonte di pericolo e di darne una valutazione cognitiva adeguata, e la **propensione al rischio**, cioè la tendenza individuale a evitare/affrontare una fonte di pericolo.

Questi due meccanismi sono individuali ma gli studi scientifici e le buone pratiche diffuse in molte aziende hanno dimostrato che l'ambiente di

lavoro (e quello sociale in senso più ampio) hanno un ruolo fondamentale nel determinarli.

La **percezione del rischio** deriva dall'elaborazione degli stimoli secondo due vie: quella **analitica** (una forma di elaborazione lenta, che richiede un grande impegno cognitivo e dipende dalle caratteristiche intrinseche dei rischi e da alcuni processi mentali) e quella **esperienziale** (veloce ed automatica, quindi più facilmente utilizzabile e a cui viene dato credito): questo spiega perché le persone, nel definire cosa sia rischioso, se usare un DPI o seguire delle procedure, si rifanno alla loro esperienza. Ne consegue che per migliorare la percezione del rischio dobbiamo agire sul ragionamento logico E sul sistema emozionale (ad es. foto, testimonianze), meglio se la prima via viene usata dopo la seconda.

Quali sono i fattori che la influenzano?

Innanzitutto il *riconoscimento dei rischi stessi*: per aiutare la comprensione e lo sviluppo di apprendimento è bene connettere le conoscenze che le persone possiedono/utilizzano nella vita quotidiana alle procedure di sicurezza (ad es. recuperare come le persone trattano prodotti chimici di uso quotidiano per stabilire analogie con le sostanze trattate nel luogo di lavoro).

Inoltre le persone apprendono dalla *propria* e dall'*altrui esperienza*. Vedere che un collega ha corso un pericolo o gli effetti positivi di una certa procedura consente di memorizzare in modo più vivo le sequenze comportamentali da utilizzare/evitare, di comprenderne il senso e di interiorizzarlo. Utilizzare testimonianze di colleghi o lavoratori dello stesso settore aiuta ad aumentare la sensibilità del lavoratore attraverso l'immedesimazione e a rendere più tangibili le conseguenze di comportamenti insicuri normalmente sottostimate; infine, se a questo si aggiungono lezioni semplici e chiare di esperti (ad es. il Medico Competente), il potenziale di influenzamento viene aumentato.

Un altro meccanismo che interviene sulla percezione del rischio è l'*effetto di immediatezza* (Slovic, 2000): stabiliamo nessi "causa-effetto" quando quest'ultimo segue immediatamente la causa. Questo significa che le persone sottostimano gli effetti cumulativi, bias da tenere in considerazione soprattutto nell'(in)formare i lavoratori esposti quotidianamente al rischio (ad es., sostanze e composti potenzialmente nocivi). L'analisi degli infortuni e dei near misses svolge un ruolo fondamentale nell'aiutare i lavoratori a comprendere le relazioni causa-effetto anche nel medio-lungo termine, sviluppando una visione più complessa e completa.

Interessante, a questo proposito, l'esperienza di **Tassullo** che portando il momento di formazione sul campo (miniera), sfruttando occasioni quotidiane e normalmente dedicate a temi relativi alla produzione, ha reso la formazione sulla sicurezza non un'attività staccata dall'operatività, ribadendo il concetto che esiste un solo modo di lavorare, quello sicuro.

Ricordiamo che lo scopo dell'informazione sui rischi è di consentire all'individuo di tutelarsi prendendo decisioni più razionali di quelle che prenderebbe istintivamente; fornire dati circa probabilità ed effetti di un evento, però, non è sufficiente a garantire un'adeguata percezione dei rischi: i messaggi che riceviamo/elaboriamo hanno un reale impatto sul nostro comportamento solo se riescono a creare nella mente immagini emotivamente cariche.

Pensiamo, a questo proposito all'esperienza di **Enel** che, attraverso l'iniziativa "La sicurezza va in teatro", ha portato i lavoratori a mettere in scena gli infortuni dei colleghi per favorire una comprensione e una interiorizzazione più forte delle regole e delle conseguenze di non averle osservate.

Il secondo fattore che influenza le decisioni circa i comportamenti è la **propensione al rischio**, ossia la tendenza, riconducibile alla personalità e agli atteggiamenti individuali, **ad affrontare o evitare i rischi**. La personalità risente dell'influenza dell'ambiente e può modificarsi nel tempo: è pensabile una sorta di processo "educativo", che aiuti la persona a rendersi conto dei propri tratti disfunzionali per modificarli, un processo che richiede tempo e soprattutto la ripetizione delle esperienze di sensibilizzazione.

Uno dei fattori che influenza la propensione è l'*illusione di controllo personale* e la volontarietà di assunzione del rischio: sentire di avere il controllo sul processo che lo determina diminuisce la percezione dell'entità del rischio stesso. Questo dipende dal bias dell'*"ottimismo ingiustificato"*, ossia un forte ma ingiustificato senso di immunità soggettiva che ci caratterizza in quanto uomini (Douglas, 1985). Per intervenire su questi fattori è utile creare dei meccanismi sistematici di osservazione: attraverso check-list autocompilate o attraverso l'osservazione reciproca tra colleghi è possibile rendere più consapevoli i soggetti dei comportamenti rischiosi che mettono in atto e delle condizioni di contesto che ne facilitano l'assunzione.

L'esperienza di **Huntsman Ternate** si muove nella direzione dell'utilizzo dell'osservazione come occasione per sviluppare conoscenza e partecipazione. Attraverso l'analisi dei processi presenti in azienda, si sono evidenziate le aree più a rischio; quindi attraverso il Behavioural Accident Prevention Process che si è concretizzato nel progetto S.M.A.I.L. (Sistema di Monitoraggio della Azioni Insicure sul Lavoro, ribattezzato come "L'arte della Collaborazione"), si è sviluppato un processo di osservazione delle azioni insicure che ha coinvolto in prima persona i dipendenti e che ha consentito l'analisi dei comportamenti e la messa a punto di interventi mirati e specifici.

Le ricerche hanno, inoltre, dimostrato che si sviluppano alti livelli di propensione al rischio se si è impegnati in attività ripetitive, di cui non si

coglie il senso: è bene consentire ai lavoratori impegnati in mansioni monotone di variare il proprio lavoro per evitare che compensino la noia con comportamenti insicuri (Targoutzidis, 2010).

Un altro fattore che incide sulla propensione al rischio è il *Locus of Control* (Rotter, 1954), ossia dove si ritiene stia il "centro del controllo" della vita. In particolare, coloro che credono di poter determinare quanto accade attraverso i loro sforzi, impegno, capacità, sono definite persone con un LoC interno; viceversa, persone che percepiscono di non aver alcun controllo sulla propria vita in quanto governata da forze esterne (la fortuna, la sorte, l'influenza di altri...) sono caratterizzate da un LoC esterno. Le persone caratterizzate da un LoC interno hanno un approccio più corretto alla sicurezza (Smith, 2003), in quanto caratterizzate da maggior impegno nel lavoro, ricercano le informazioni più accurate per svolgerlo, mettono maggiore attenzione nell'espletamento delle loro mansioni. Se a questo si aggiunge un sistema premiante delle performance migliori dal punto di vista della sicurezza, gli individui caratterizzati da un LoC interno saranno veri collaboratori della sicurezza. Tale tendenza individuale è influenzabile attraverso la continua sensibilizzazione, tenendo conto che:

le persone più informate circa i rischi, in cui il contesto è attento e coinvolge i lavoratori nell'analisi costante di incidenti/infortuni/near misses, sviluppano una capacità di interpretazione dei nessi causa-effetto più corretta: non attribuiscono a fattori esterni/casuali né a proprie caratteristiche immodificabili le ragioni dell'accaduto, ma le rintracciano in fattori interni e controllabili che produrranno comportamenti adeguati molto più stabili nel futuro (Weiner, 1985; Gykye, 2003).

Lo sviluppo di un LoC adeguato dipende dalla percezione di autoefficacia rispetto all'ambiente: un luogo di lavoro pericoloso, dove le norme non sono rispettate, porta a sviluppare un LoC esterno poiché, in un ambiente siffatto, la sicurezza è al di fuori della portata dell'individuo, lo riduce in uno stato di rassegnazione ed impotenza.

E' molto importante, a questo proposito, coinvolgere i lavoratori nelle attività di segnalazione al fine di produrre un aumento delle conoscenze e, quindi, agire nell'ottica del miglioramento continuo. La **Smiths Medical Italia** ha creato il sistema "Safe behaviour", un sistema di segnalazione anonima da parte dei lavoratori di comportamenti insicuri osservati, che vengono poi sottoposti ad una analisi tecnica per produrre modifiche ambientali o azioni di sensibilizzazione; parallelamente un progetto per la segnalazione nominale di situazioni rischiose, sempre da parte dei lavoratori, consente di intervenire e modificare l'ambiente produttivo. Tali iniziative hanno un effetto positivo secondario: vedendo che le segnalazioni fatte rendono l'ambiente più sicuro, agiscono sul desiderio di seguire le norme e le procedure e contribuiscono a sviluppare un senso di fiducia nell'organizzazione in generale.

Anche **Fonti del Vulture**, all'interno del Total Qualità Day, una giornata in cui le attività produttive vengono sospese per lasciare ai dipendenti la possibilità di partecipare a seminari e workshop dedicati ai temi della sicurezza e della qualità, ha svolto una attività di sensibilizzazione con lo scopo di illustrare ai dipendenti il concetto di Near miss al fine di sviluppare la cultura della segnalazione; in seguito, è stato predisposto un modulo per la segnalazione dei near miss che fosse semplice e intuitivo.

La propensione al rischio è influenzata anche dalla *presenza di vantaggi secondari*: la possibilità di risparmiare tempo, fatica, di svolgere il lavoro in modo più adeguato bypassando le regole e le procedure di sicurezza rappresentano un beneficio che può spingere ad adottare comportamenti insicuri (Targoutzidis, 2010). Tra i vantaggi secondari che influenzano la propensione al rischio, riveste un ruolo importante il sistema di premi/sanzioni. Quando parliamo di "meccanismi premianti" non facciamo riferimento ad incentivi economici, quanto piuttosto a riconoscimenti sociali e di gruppo (la "targa" per la squadra che ha lavorato più in sicurezza; la cena per il reparto che ha prodotto i migliori suggerimenti per potenziare la

sicurezza sulle macchine ecc.); d'altro canto, anche le sanzioni possono essere immaginate facendo leva su questi aspetti sociali (la somma ricavata dalla "multa" per non avere usato un certo DPI sarà utilizzata per una cena, sostanzialmente pagata da chi... non ha lavorato in sicurezza!). La ricerca psicologica e l'esperienza delle aziende confermano però la necessità che il meccanismo di feedback positivo/ negativo sia coerente e costante nel tempo: solo l'esposizione prolungata e ripetuta a determinati stimoli produce cambiamenti nei comportamenti in modo stabile!

Sices rende testimonianza del valore dei sistemi di riconoscimento dei comportamenti positivi nel determinare l'evoluzione delle routine verso modalità sicure: all'interno di momenti conviviali (la Cena di Natale) si procede alla premiazione dei lavoratori che hanno agito in sicurezza. Ovviamente questo implica un sistema fine di controllo e osservazione dei comportamenti che ha prodotto anche un aumento delle conoscenze delle dinamiche di generazione di incidenti e quasi incidenti: tali osservazioni vengono quindi utilizzate per raffinare il sistema di informazione e formazione e l'utilizzo dell'addestramento mirato rispetto i comportamenti insicuri verso i lavoratori che ne hanno effettivo bisogno.

Un ultimo aspetto che condiziona la propensione al rischio è rappresentato dai fattori sociali, ossia *l'appartenenza al gruppo*: le percezioni sono costruite socialmente a partire dalle istituzioni, dalle norme e dai valori culturali e dagli stili di vita di persone e gruppi sociali (Douglas e Wildawski, 1982), per cui i processi culturali, micro-sociali e di gruppo hanno un ruolo fondamentale nel determinare la percezione del rischio: da qui la necessità di "ragionare di sicurezza" in contesti di piccolo gruppo, di far interagire i lavoratori tra loro per cambiare le percezioni personali.

La Toscana Impianti ha utilizzato la partecipazione a concorsi nazionali e internazionali per sviluppare buone pratiche, facendo leva sulla valorizzazione e l'orgoglio dell'appartenenza. All'interno di un sistema più ampio che vede attività formative, di comunicazione (manifesti,

cartellonistica, Safety day e giornalino mensile sulla sicurezza) che mantengono viva l'attenzione anche attraverso l'utilizzo di messaggi iconici facilmente memorizzabili, di coinvolgimento (attraverso un sistema di segnalazione dei mancati incidenti), l'azienda ha vinto diversi premi (Ispesl, siti industriali...), ha portato la propria testimonianza in convegni e seminari e ha partecipato a concorsi prestigiosi (ad es. Gesim) che hanno consentito la collaborazione con i clienti, la responsabilizzazione del personale, la verifica e il controllo delle operazioni: la premiazione finale ha valorizzato il contributo dei singoli/gruppi.

Abbiamo detto che percezione del rischio e propensione al rischio sono meccanismi che risentono dell'influenza dell'ambiente; la letteratura dimostra infatti che le organizzazioni con un buon clima della sicurezza mostrano un decremento degli infortuni: addirittura **la qualità del clima della sicurezza è il predittore più forte dell'adesione dei lavoratori ai programmi di sicurezza, molto più di altre variabili demografiche o individuali** (DeJoy et al., 2004 e 2005; Hahn, Murphy, 2008).

I fattori che determinano un clima della sicurezza positivo, sono (Flin et al., 2000; Mohaghegh, Mosleh, 2009):

- Ambiente di lavoro sicuro e in cui il rischio residuale è ridotto al minimo possibile (cui abbiamo già accennato parlando di LoC);
- Coinvolgimento e impegno del management verso la sicurezza;
- Coinvolgimento dei lavoratori nell'analisi e nelle decisioni;
- Sistema di feedback e supervisione dei comportamenti;
- Norme di comportamento chiare e comunicazione positiva.

La necessità che il management sia impegnato e coerente rispetto alle politiche relative alla sicurezza affonda le radici in tre ordini di motivi. Innanzitutto è stato dimostrato che la violazione delle norme da parte dei preposti è il fattore che incoraggia maggiormente i lavoratori nel fare altrettanto (Kath et al., 2010; Laurence, 2005). Secondariamente, quando i

manager non sono effettivamente interessati alla sicurezza (le informazioni relative ai rischi fornite dai lavoratori non ricevono feedback, non vengono utilizzate per produrre miglioramenti pratici, ...) e quando i manager usano le informazioni relative a incidenti/infortuni per cercare la responsabilità nei singoli lavoratori e come indici di valutazione delle performance, si crea una divaricazione tra il clima della sicurezza che caratterizza il management e quello che caratterizza i lavoratori: in questo caso, i lavoratori elaborano un proprio stile di comportamento alternativo a quello ufficialmente promosso dall'organizzazione (Sanne, 2008; Walker, 2010). Infine, quando i lavoratori percepiscono un impegno genuino da parte dell'organizzazione nel sostenere il loro benessere e la loro salute, i comportamenti insicuri decrescono (Shannon, 2001; Chew, 1988; Mearns, 2008). La relazione tra organizzazione e dipendenti, infatti, è reciproca: quando l'azienda mostra alti livelli di investimento per costruire benessere per i lavoratori, questi si sentono ingaggiati in comportamenti di restituzione sotto forma di performance migliori (Eisenberger et al., 1986, 1990), anche perché pensano che questi risultati saranno riconosciuti ed apprezzati (Rhoades e Eisenberger, 2002).

Interessante l'esperienza di **Smiths Medical Italia**: la formazione, ripetuta periodicamente in piccoli gruppi per verificare la corretta assimilazione delle procedure sicure, è stata erogata dal management, come segno tangibile di impegno e coinvolgimento dei livelli più alti, onde evitare che si creino distonie nel clima della sicurezza a seconda del livello di responsabilità.

Il secondo fattore del clima della sicurezza è il coinvolgimento dei lavoratori nell'analisi e nelle decisioni. Una delle dimensioni che contribuisce maggiormente ad un ambiente di lavoro sicuro è la "Upward safety communication" (Chew, 1988; Shannon et al., 1997 e 2001; Gallagher et al., 2001), ossia la comunicazione che promuove miglioramenti nella sicurezza: quando i lavoratori si sentono liberi di discutere e contribuire a

temi relativi alla sicurezza coi loro preposti, i tassi di infortuni decrescono (Hofmann e Morgenson, 1999). Questo dipende dal fatto che una migliore comunicazione tra lavoratori e preposti aiuta a sviluppare una maggiore conoscenza delle procedure adeguate, migliora il monitoraggio della adesione degli operatori a tali procedure e consente di identificare anticipatamente problemi a partire dai quali sviluppare adeguate misure preventive (Kath et al., 2010). Inoltre gli studi di Lewin (1951) hanno mostrato che il cambiamento delle convinzioni personali (e quindi dei comportamenti ad esse legati) avviene con maggiore probabilità e con maggiore stabilità nel tempo se le persone vengono coinvolte in gruppi di confronto e discussione.

Si muovono in quest'ottica le esperienze di **Navalmare, La Toscana Impianti** e di **Ansaldo STS** che utilizzano il coinvolgimento degli operatori nella definizione/revisione delle procedure, cercando di integrare il sapere esperto (sul piano produttivo) e spesso inconsapevole (sul piano della sicurezza) dei lavoratori stessi: in questo modo le procedure non sono imposte e "calate dall'alto", ma vengono interpretate come ragionevoli e buone perché contengono una valorizzazione del lavoratore.

Un altro elemento su cui agiscono le discussioni di gruppo è l'equilibrio attribuzionale, ossia le conclusioni che le persone traggono dagli eventi che osservano/sperimentano (Kelley e Michela, 1980). Nell'ambito della sicurezza, le attribuzioni riguardano il più delle volte le cause e le responsabilità; esse sono però soggette a molteplici bias e limitazioni e alcune di queste sono particolarmente attive nelle relazioni supervisore-subordinato nel luogo di lavoro. In pratica, il management, tendenzialmente, attribuisce la causa di un incidente a caratteristiche proprie del lavoratore (colpevolizzandolo e non vedendo i "buchi nel sistema"), mentre il lavoratore attribuisce la causa all'ambiente (squalificando l'organizzazione e ritenendola inaffidabile). Per superare queste distorsioni, è importante avviare e mantenere attivi spazi di

confronto tra tutte le parti perché si arrivi ad una percezione condivisa di quelli che sono i problemi su cui intervenire all'interno dell'organizzazione specifica.

Tecnimianti, ad esempio, dopo aver creato un gruppo multidisciplinare (che comprendeva gli attori del sistema sicurezza previsti dal DL 81/08, ma allargato ad HR, esperti di processi formativi e di comunicazione aziendale, un esperto informatico e di sicurezza esterno all'azienda), ha implementato un processo che ha integrato lezioni frontali, focus group, incontri dialogici con esperti di counseling organizzativo; tale varietà di metodi ha consentito di rilevare le rappresentazioni del rischio, di coinvolgere in maniera più attiva i lavoratori e di valorizzarne il sapere specifico;

E' stato dimostrato (Sorrentino, 2006) che i gruppi di lavoratori maggiormente coinvolti nella progettazione/applicazione di modifiche nei processi produttivi manifestano anche una minore resistenza al cambiamento: da qui l'importanza della partecipazione attiva dei dipendenti e del loro coinvolgimento, possibilmente fin dalle prime fasi. Inoltre le persone maggiormente sensibili al tema della prevenzione possono fungere da catalizzatori e veicoli di cambiamento per gli altri, attuando un processo di cambiamento culturale tra pari.

La letteratura sulla sicurezza ha mostrato l'importanza di un sistema di monitoraggio e feedback sui comportamenti dei lavoratori: le aziende che registrano maggiori livelli di sicurezza sono caratterizzate da monitoraggio regolare dei comportamenti insicuri, conducono safety audit regolarmente e hanno un safety committee formato sia da lavoratori che dal management.

Questi sistemi fanno sì che le persone siano consapevoli dei comportamenti che mettono in atto, "vedendosi in azione": ciò significa attivare meccanismi di osservazione e auditing partecipate che consentano di "misurare" e quantificare i comportamenti insicuri.

La dimensione dell'osservazione, del controllo e della misurazione è ben sottolineato dall'esperienza di **Tenaris Dalmine** che procede secondo tre step. Innanzitutto la creazione di un sistema di gestione che chiarisca i ruoli, le regole, le responsabilità, consentendo di lavorare sul comportamento operativo; secondariamente si punta sulla partecipazione di tutte le componenti, ciascuno secondo il proprio ruolo ma in vista di un obiettivo comune; infine la definizione di indicatori che consentano di valutare e controllare il rispetto delle regole e la partecipazione effettiva e diretta dei lavoratori. Tali indicatori vengono applicati alla partecipazione dei dipendenti nella fase di identificazione del rischio (numero e qualità dei suggerimenti rispetto alla stesura del DVR), nella fase di identificazione delle misure di sicurezza (percentuale di azioni effettivamente realizzate nel tempo previsto), nella fase di ispezione (numero delle ispezioni fatte da ciascun capoturno) e di indagine (rapporto tra numero delle segnalazioni e degli infortuni e rapporto tra infortuni e aspetti analizzati nel DVR). Questo sistema così accurato e misurabile spinge verso il coinvolgimento dei lavoratori, l'assunzione di responsabilità da parte dei preposti e un agire concreto in vista del miglioramento continuo.

Infine, abbiamo più volte fatto riferimento alla necessità di creare un clima favorevole ad una comunicazione costante e aperta, soprattutto su aspetti problematici del lavoro. Ci sembra imprescindibile, pertanto, **promuovere una cultura organizzativa che creda nell'apprendimento a partire dagli errori**" (Spencer, 2000) affinché i lavoratori non sentano la necessità di nascondere/non rivelare per il timore di subire conseguenze negative. Si tratta in altre parole di considerare l'errore come componente ineliminabile dell'agire umano: se si accetta questo assunto, la gestione della sicurezza consiste sostanzialmente nell'implementare un sistema di azioni che renda più difficile al singolo commettere uno sbaglio e nel definire un sistema che consenta di riparare l'errore qualora si verifichi.

Solo se questo aspetto viene ribadito e applicato concretamente, ad es. attraverso incontri sistematici dedicati all'analisi congiunta di incidenti e quasi incidenti, la comunicazione sulla sicurezza sarà positiva: credere al "Learning from errors" implica la costruzione di un sistema non colpevolizzante, che anzi aiuti le persone a comprendere tutti gli elementi che hanno condotto allo sbaglio, a definirne il peso in vista di un comportamento più attento e responsabile nel futuro.

CONCLUSIONI

A conclusione di questo documento vorremmo fare alcune considerazioni che ci permettano di definirne sinteticamente le caratteristiche.

Nel momento in cui ci siamo posti di fronte alle BP di sicurezza presentate dalle aziende in forma di testimonianza, è sembrato opportuno non limitarsi alla sola proposta di un catalogo. La compilazione di un elenco, sia pure ben articolato e tendente alla completezza, non era certo l'obiettivo prioritario. Si è puntato invece, partendo dalla lista delle BP, a "fare ordine" in essa almeno in due sensi.

Da un lato, è parso opportuno strutturare una prima classificazione delle BP sulla base della loro riferibilità a ciascuno dei quattro temi portanti del progetto SIS: sicurezza e competitività, sicurezza e organizzazione, sicurezza e cultura, sicurezza e comportamenti. L'attribuzione di ciascuna BP a una o all'altra di queste aree tematiche ha permesso di evidenziare sia la specificità del progetto nel cui quadro essa è stata messa a punto, sia – paradossalmente – la presenza in essa di elementi riferibili ad una o più delle aree tematiche, evidenziando intrecci e rimandi non facilmente prevedibili sul piano teorico, ma indubbiamente inevitabili su quello delle prassi effettive.

D'altro lato, c'era l'intenzione di porre le premesse per l'individuazione di alcuni 'criteri di salienza' in base ai quali poter fare in modo che il numero crescente di esperienze diventasse un patrimonio condiviso all'interno del sistema industriale italiano.

Come detto, ovviamente, la marcia di avvicinamento a questo secondo obiettivo è da considerarsi *in progress*, ben avviata, ne siamo certi, ma comunque in attesa di una validazione che le potrà derivare solo dal confronto con i criteri stabiliti in proposito dal Legislatore e soprattutto dal tempo.

BIBLIOGRAFIA

Ardoino J. (2005), "Cultura e civiltà", in J. Barus-Michel, E. Enriquez, a cura di, *Dizionario di psicosociologia*. Milano, Raffaello Cortina Editore, pp. 109-118.

Bacchini F., Il c.d. Testo Unico sulla sicurezza: sguardo d'insieme e prime riflessioni, in *Dir. Rel. Ind.*, n. 2, 2008, 412-428.

Bacchini F., Committenti e appaltatori, commento all'art. 26 del D.Lgs. n. 81/2008, a cura di Tiraboschi M., Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Commentario al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, Milano, 2008, p. 183-195

Bandura A. (1996), a cura di, *Il senso di autoefficacia. Aspettative su di sé e azione*, Erickson, Trento.

Benozzo A., Piccardo C. (2009), "L'organizzazione come cultura", in P. Argentero, C.G. Cortese, C. Piccardo, *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina Edizioni, Milano, p. 77-96.

Chew D. (1988), Effective occupational safety activities, in *International Labour review* 127, 111-124

Cooper M. D. (2000), "Towards a model of safety culture", in *Safety Science* 36, p. 111- 136.

Cox S., Cox T. (1991), "The structure of employee attitudes to safety. A European example", in *Work and Stress*, 5, 1991, p.93 – 106.

DeJoy D.M. (2005), Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science* 43, pp. 105-129.

DeJoy D.M., Schaffer B.S., Wilson M.G., Vandenberg R.J., Butts M.M. (2004), *Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate*. *Journal of Safety Research* 35, pp. 81-90.

Dorman, O. (2000) The Economics of Safety, Health and Well-Being at work: An Overview, In Focus Program on Safe Work, International Labour, The Evergreen State College, May, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_110382.pdf

Douglas M. (1985), *Risk Acceptability According to the Social Sciences*, Russell Sage Foundation, New York

Douglas M., & Wildavsky A. B. (1982), Risk and Culture: An essay on the selection of technical and environmental dangers. *Berkeley: University of California Press edition*). Francis & Taylor, London.

Douphrate, D. and Rosecrance, J (2004). The economics and cost justification of ergonomics." Proceedings of the 2nd Annual Regional National Occupational Research Agenda Young Investigators Symposium, Bloswick D. (ed.), University of Utah Press, 29-40.

Eisenberger R., Fasolo P. (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation, in *Journal of applied psychology* 75, 51-59;

Eisenberger R., Huntington R. (1986), Perceived organizational support., in *Journal of applied psychology* 71, 500-509;

Fernández-Muñiz, B., Montes.Peón, J.M., Vázquez-Ordas, C.J., (2009) Relation between occupational safety management and firm performance, *Safety Science*, 47, 980-991

Fernández-Muñiz, B., Montes.Peón, J.M., Vázquez-Ordas, C.J., (2012) Safety climate in OHSAS 18001-certified organizations: Antecedents and consequences of safety behavior, *Accident Analysis and Prevention*, 45, 745-758.

Flin R., Mearns K., O'Connor P., Bryden R. (2000), *Measuring safety climate: identifying the common features*. *Safety Science* 34, pp. 177-192.

Frey M. (1996) (a cura di), *Sicurezza sul lavoro e trasformazioni organizzative*, Egea, Milano.

Frey M. (1999) (a cura di), *La gestione integrata di sicurezza, ambiente e qualità nelle piccole e medie imprese industriali lombarde*, Il Sole 24 libri, Milano.

Galimberti C. (2003), "La dimensione comunicativa nella formazione alla sicurezza (II)", in *ISL* n.2, pp.87-96.

Galimberti C., De Micheli C. (2005), "Conversare di sicurezza", in *I Corsi - ISL*, VII, n.6, pp.5-30.

Gallagher C., Underhill E., Rimmel M. (2001), Occupational health and Safety Management Systems. National Occupational Health and Safety Commission, Sidney

Gyekye S. (2003), Causal attributions of Ghanian workers for accidents occurrence: miners and non.miners perspective, *Journal of safety research*, 34, 533-538

Hahn S., Murphy L. (2008), A short scale for measuring safety climate, in *Safety Science* 47, 1047-1066

Health and Safety Commission (1993), *Third report: organizing for safety. ACSNI Study Group on Human Factors*. HMSO, London.

Heinrich HW (1959). *Industrial accident prevention: a scientific approach* (4th ed.). McGraw-Hil, New York, NY

Hofmann D., Morgenson F. (1999), Safety related behaviour as a social exchange the role of perceived organizational support and leader-member exchange, *Journal of applied psychology* 84 (2), 286-296.

ISSA (2011), *The return on prevention: calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies*, ISSA Research Report.

Jones G.R., *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Milano, 2007.

Kaneklin C., Scaratti G. (1998), *Formazione e narrazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Kerbrat-Orecchioni C. (1990), *Les interactions verbales*. Tome I. Armand Colin, Paris.

Kath L., Marks K., Ranney J. (2010), Safety climate dimensions, leader-member exchange and organizational support as predictors of upward safety communication, in *Safety science* 48, 643-650

Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980) Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31, 457-501

Laurence D. (2005), Safety rules and regulations in mine site – the problem and the solution, in *Journal of safety research* 36, 39-50

Lewin, K. (1948) *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Harper & Row, New York

Lewin, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*, D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

- Mearns K., Reader T. (2008), Organizational support and safety outcomes: an uninvestigated relationship?, in *Safety Science* 46, 388-397
- Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, edizione originale 1983, Bologna, 1996.
- Mohaghegh Z., Mosleh A. (2009), Incorporating organizational factors into probabilistic risk assessment of socio-technical systems: principles and theoretical foundations, in *Safety Science* 47, 1139-1158
- Munari A. (1990), "Emergenza e formazione", in G. Zanarini, *Diario di viaggio. Autoorganizzazione e livelli di realtà*, Guerini e Associati, Milano, pp.9-14.
- Persiani M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966.
- Reason J. (1990), *Human Error*. New York: Cambridge University Press;
- Reason J. (1997), *Manging the risk of organizational accidents*, Ashgate, Aldershot.
- Remotti F. (2011), *Cultura. Dalla complessità all'impoverimento*, Laterza, Bari.
- Rhoades J., Eisenberger R. (2002), Perceived organizational support: a review of the literature, in *Journal of applied psychology* 87, 698-714
- Romano D.F., Vecchio L. (2009), *Comunicare e organizzare*, in P.Argentero, C.G. Cortese, C. Piccardo, *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano, pp. 45-75.
- Rotter J. (1954), *Social Learning and Clinical Psychology*. Prentice-Hall.
- Sanne J. (2008), Incident reporting or storytelling? Competing schemes in a safety critical and hazardous work setting, in *Safety Science*, 46, 1205-1222
- Shannon H., Mayr J., Haines T. (1997), Overview of the relationship between organizational and workplace factors an injury rates, in *Safety Science* 26, 201-217;
- Shannon H., Robson L., Sale L. (2001), Creating safer and healthier workplaces: role of organizational factors and job characteristics, *American Journal of industrial medicine* 40, 319-334;
- Slovic P. (2000), Rational actors and rational fools: The influence of affect on judgment and decision making (pp. 163-212), in *Roger Williams University Law Review*, 6 (1), 163-212.
- Smith L., Iskra-Golec I. (2003), Internal Locus of Control and shiftworks effects, in *Theoretical issues in ergonomics science*, 4, 327-339.

- Sorrentino M. (2006), *Resistenza al cambiamento*, Università di Milano-Bicocca
- Spencer, J.P. (2001). The essence of cognitive development. *Behavioral and Brain Sciences*, 24, 62-63
- Targoutzidis A. (2010), Incorporating human factors into a simplified "bow-tie" approach for workplace risk assessment, in *Safety Science*, 48, 145-156
- Von Thaden T.L., Gibbons, A.M. (2008), "The Safety Culture Indicator Scale Measurement System (SCISMS)", Technical Report HFD-08-03/FAA-08-02. Savoy, IL, University of Illinois, Human Factors Division.
- Walker G. (2010), A safety counterculture challenge to a safety climate, in *Safety Science* 48, 333-341
- Weiner B. (1985), An attributional theory of achievement motivation and emotion, *Psychological review* 92 (4), 548-573
- William D., Noyes J. (2007), How does perception risk influence decision making? Implications for the design of risk information, *Theoretical issues in ergonomics science*, 8 (1), 1-35
- Zanko, M., Dawson P., (in corso di pubblicazione) Occupational Health and safety management in organizations: a review, *International Journal of Management Reviews*

APPENDICE

Raccolta delle caratteristiche principali relative alle esperienze di sicurezza in azienda presentate dai testimonial intervenuti nell'ambito del progetto *"SIS - Sviluppo Imprese in Sicurezza"*

Nome azienda: **Anodica Trevigiana s.p.a.**

Settore produttivo: Componenti per elettrodomestici

Provincia: Treviso

N° addetti: 71

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Implementazione di un sistema di gestione integrato accompagnato da alcuni casi reali ed operativi di miglioramento della sicurezza nei reparti produttivi.

Sintesi iniziativa: L'aspetto più rilevante ha riguardato la capacità di dimostrare come la progettazione congiunta di sicurezza e organizzazione nei processi produttivi abbia generato significativi benefici anche in termini economici.

Punti di forza: La concretezza dell'approccio.

Azienda: **Ansaldo Breda**

Settore produttivo: Trasporti elettrificati

Provincia: Napoli

N° addetti: 900

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Diario prevenzionale.

Sintesi iniziativa: il Diario Prevenzionale è stato messo a disposizione dei Preposti al fine di:

- ottemperare ai propri obblighi (previsti dall'art.19 del D. Lgs. 81/08),
- registrare le attività formative e di addestramento effettuate direttamente sul campo, nonché valutarne l'efficacia,
- verificare l'utilizzo dei DPI da parte dei lavoratori,
- segnalare eventuali anomalie riscontrate nonché registrare il verificarsi di incidenti

Punti di forza: Coinvolgimento effettivo della struttura organizzativa aziendale con identificazione operativa del ruolo di preposto.

Azienda: Ansaldo STS

Settore produttivo: Trasporti elettrificati

Provincia: Napoli

N° addetti: 1.489

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Attività di sensibilizzazione

Sintesi iniziativa: la Campagna "La sicurezza si fa strada" ha coinvolto i cantieristi e i fornitori in un percorso di informazione e formazione presso i cantieri attraverso la metodologia del confronto e dibattito sui principali rischi del luogo di lavoro e sugli atteggiamenti corretti per evitarli. Ciò si è concretizzato anche nella predisposizione di *Job Safety Analysis* finalizzate all'individuazione delle opportunità di miglioramento.

Punti di forza: il coinvolgimento degli operatori nella definizione/revisione delle procedure, cercando di integrare il sapere esperto (sul piano produttivo) e spesso inconsapevole (sul piano della sicurezza) dei lavoratori stessi fa sì che le procedure non siano imposte e "calate dall'alto", ma vengano interpretate come ragionevoli e buone perché contengono una valorizzazione del lavoratore.

Azienda: Atlantis Yachts Gruppo Azimut Benetti

Settore produttivo: Cantieristica navale

Provincia: Livorno

N° addetti: 2.500

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sistema di gestione delle attività affidate in appalto esterno ai fini del miglioramento della salute e sicurezza

Sintesi iniziativa: sistema di monitoraggio nei confronti delle ditte esterne mediante: controllo periodico della documentazione obbligatoria (regolarità contributiva etc); ricorso limitato al subappalto e solo previa autorizzazione del committente; coinvolgimento nella attività di formazione anche dei preposti e maestranze delle ditte in appalto; coinvolgimento di tutta la popolazione aziendale nell'attività di formazione.

Punti di forza: Efficace modello di selezione e monitoraggio delle imprese appaltatrici, con ricorso al subappalto subordinato al preventivo controllo e autorizzazione del committente.

Azienda: Bayer Sheet Europe

Settore produttivo: Produzione lastre alveolari in policarbonato

Provincia: Terni

N° addetti: 50

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Campagna "Tieni d'occhio la tua sicurezza" .

Sintesi iniziativa: L'uso di strumenti di tipo informativo, formativo e comunicazionale, opportunamente intrecciati, ha generato coinvolgimento, partecipazione ed impegno al cambiamento da parte dei lavoratori.

Punti di forza: Coinvolgimento ampio del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e delle organizzazioni sindacali.

Azienda: Bellini Petroli

Settore produttivo: Chimica

Provincia: Bergamo

N° addetti: 33

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Corsi di informazione-formazione per clienti.

Sintesi iniziativa: il progetto presentato da questa azienda è caratterizzato da uno stretto intreccio tra comunicazione (esterna) e informazione-formazione indirizzate ai clienti, finalizzate a rendere i clienti stessi consapevoli delle caratteristiche dei prodotti acquistati e del modo in cui tali prodotti debbano essere utilizzati nel rispetto dell'ambiente.

Punti di forza: Risultato del progetto descritto è stato l'incremento della fidelizzazione dei clienti e della condivisione da parte loro dell'impegno della Bellini Petroli nella difesa dell'ambiente. Ottimo esempio di costruzione della reputazione.

Azienda: **Benetton Group**

Settore produttivo: Abbigliamento

Provincia: Treviso

N° addetti: 352 (tot. nel gruppo 1.873)

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Iniziative di formazione e sensibilizzazione mirate con coinvolgimento dei lavoratori in un ruolo attivo nell'individuazione dei rischi e nella gestione dell'emergenza.

Sintesi iniziativa: Formazione preposti con parte specifica su valutazione dei rischi del reparto e gestione sicurezza on the job. Formazione RSPP e ASPP. Iniziativa di sensibilizzazione rivolta a circa 200 utilizzatori di carrello elevatore, già formati negli anni precedenti con coinvolgimento dei lavoratori nell'individuazione dei rischi presenti nel luogo di lavoro e delle misure di prevenzione e nell'analisi degli infortuni, dei mancati infortuni e dei comportamenti scorretti. Formazione sull'utilizzo di nuovi dispositivi di protezione individuale con parte pratica sul posto di lavoro durante la quale i lavoratori hanno descritto la mansione e individuato con il supporto di un tecnico specializzato le procedure operative più adeguate.

Punti di forza: Le iniziative di formazione proposte mirano a sollecitare nei preposti un coinvolgimento attivo nella gestione della sicurezza, con particolare attenzione al ruolo che ciascuno di essi può/deve assumere nell'individuazione dei rischi e nella gestione dell'emergenza. Coinvolgimento attivo delle organizzazioni sindacali.

Azienda: **Bipan**

Settore produttivo: Legno

Provincia: Udine

N° addetti: 200

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Intervento integrato (formazione, informazione, comunicazione).

Sintesi iniziativa: Intervento integrato sui rischi di base e specifici che ha intrecciato attività informative (sviluppo di un sito intranet per la gestione del materiale informativo e delle comunicazioni in materia di sicurezza; utilizzo di bacheche aziendali e di reparto; organizzazione di riunioni

periodiche; introduzione dei safety break a inizio e fine turno), formative (corsi per dirigenti, preposti, lavoratori, dipendenti di ditte esterne e lavoratori interinali basati su lavoro d'aula, action learning e training on the job) e di comunicazione (partecipazione attiva a progetti e ad iniziative di promozione della cultura della sicurezza negli Istituti Tecnici Superiori della Regione, messa in atto di format comunicativi che abbinano spettacolo ed informazione come veicolo di promozione della prevenzione e della sicurezza negli ambienti lavorativi).

Punti di forza: L'iniziativa, articolata sui tre piani dell'informazione, della formazione e della comunicazione (interna ed esterna), presenta caratteristiche di intervento organizzativo che lo segnalano come esempio di effettiva integrazione tra comunicazione di contenuti e condivisione di comportamenti organizzativi. Coinvolgimento di Istituti Tecnici Superiori presenti sul territorio.

Nome azienda: **Curti Costruzioni meccaniche S.p.A.**

Settore produttivo: Impianti industriali

Provincia: Ravenna

N° addetti: 160

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sistema di gestione integrato sicurezza, ambiente e qualità.

Sintesi iniziativa: E' stata presentata l'esperienza maturata dall'azienda nei sistemi di gestione, evidenziando l'importante apporto che hanno dato alle performance aziendali, inserendo e descrivendo quali sono state le modifiche sostanziali apportate sia a livello organizzativo che a livello strutturale.

Punti di forza: L'impresa ha identificato con buon livello di dettaglio i costi della non prevenzione e i benefici di una corretta gestione.

Azienda: Enel

Settore produttivo: Produzione e distribuzione energia

Provincia: Roma

N° addetti: 81.000

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro:
Sensibilizzazione alle tematiche relative agli infortuni

Sintesi iniziativa: Attraverso l'iniziativa "La sicurezza va in teatro", Enel ha portato i lavoratori a mettere in scena gli infortuni dei colleghi per favorire una comprensione e una interiorizzazione più forte delle regole e delle conseguenze di non averle osservate.

Punti di forza: Fare leva sull'immedesimazione con i colleghi attraverso un coinvolgimento del piano emotivo per ridurre il senso di invincibilità e sprezzo del pericolo.

Altra tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro:
"Integrated Nine Point Safety Improvement Plan", che si articola in 9 aree di intervento per il miglioramento dei processi di safety, ciascuna sponsorizzata da un top manager di Enel, ed è finalizzato a promuovere un approccio trasversale alla sicurezza, favorendo la creazione di sinergie e l'avvio di nuove iniziative che producano miglioramenti tangibili.

Sintesi iniziativa: Una ulteriore area di intervento è relativa al miglioramento e alla revisione in ottica safety dei processi di appalto per allineare le imprese che lavorano per Enel agli standard di sicurezza dell'azienda. A tal fine: è stato definito ed implementato un nuovo modello di qualificazione e selezione delle imprese appaltatrici, che prevede l'introduzione di requisiti di sicurezza più stringenti e l'ampliamento del numero di comparti qualificati; sono state predisposte nuove clausole contrattuali, che prevedono, in caso di gravi e reiterate violazioni della normativa in materia di sicurezza sul lavoro, la risoluzione del contratto o l'applicazione di sanzioni; è stato introdotto un nuovo modello di Vendor Rating, che comprende un indice specifico dedicato alla Safety; sono stati potenziati i controlli in fase di esecuzione dei lavori; sono state promosse diverse iniziative per sensibilizzare e promuovere la cultura della sicurezza tra le imprese appaltatrici.

Punti di forza: Efficace modello di selezione per la verifica dell'idoneità tecnico-professionale delle imprese appaltatrici.

Azienda: Esso Italia

Settore produttivo: Raffinazione

Provincia: Savona.

N° addetti: 83.

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Integrazione Sistemi di Gestione.

Sintesi iniziativa: Adozione di un sistema integrato di gestione della sicurezza denominato OIMS e sviluppato internamente, riconosciuto dall'ente certificatore Lloyds Register come soddisfacente tutti i requisiti della OHSAS 18001 e della ISO 14001. Anche grazie a ciò l'azienda ha ricevuto il riconoscimento "Safety Award" dalla Corporation per aver superato un intero anno (2011) senza alcun incidente (neanche minore) né a persone né a cose né verso l'ambiente.

Punti di forza: Integrazione dei Sistemi di gestione Sicurezza e ambiente, per il miglioramento delle performances aziendali e riduzione degli infortuni, nonché forte impegno di risorse interne.

Azienda: Fonti del Vulture

Settore produttivo: Alimentare

Provincia: Potenza

N° addetti: 104

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Giornata di sensibilizzazione alla qualità e sicurezza

Sintesi iniziativa: L'Azienda all'interno del Total Qualità Day, una giornata in cui le attività produttive vengono sospese per lasciare ai dipendenti la possibilità di partecipare a seminari e workshop dedicati ai temi della sicurezza e della qualità, ha svolto una attività di sensibilizzazione con lo scopo di illustrare ai dipendenti il concetto di Near miss al fine di sviluppare la cultura della segnalazione; in seguito, è stato predisposto un modulo per la segnalazione dei near miss che fosse semplice e intuitivo.

Punti di forza: coinvolgere i lavoratori nelle attività di segnalazione al fine di produrre un aumento delle conoscenze e, quindi, agire nell'ottica del miglioramento continuo

Azienda: Huntsman Ternate

Settore produttivo: Chimica

Provincia: Varese

N° addetti: 118

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Nell'ambito di un sistema di gestione integrato caratterizzato dall'attivazione di numerose iniziative e strumenti si segnala in particolare la sensibilizzazione all'osservazione dei comportamenti insicuri

Sintesi iniziativa: l'Azienda ha utilizzato l'osservazione come occasione per sviluppare conoscenza e partecipazione. Attraverso l'analisi dei processi presenti in azienda, sono state evidenziate le aree maggiormente a rischio; quindi attraverso il Behavioural Accident Prevention Process che si è concretizzato nel progetto S.M.A.I.L. (Sistema di Monitoraggio della Azioni Insicure sul Lavoro, ribattezzato come L'arte della Collaborazione), è stato sviluppato un processo di osservazione delle azioni insicure che ha coinvolto in prima persona i dipendenti e che ha consentito l'analisi dei comportamenti e la messa a punto di interventi mirati e specifici.

Punti di forza: Sviluppare maggiore attenzione ai propri e altrui comportamenti per poi diventarne consapevoli attraverso l'analisi; fare leva sul senso di appartenenza aziendale. Il coaching viene utilizzato ad integrazione della formazione per consolidarne i risultati soprattutto tra i manager. L'iniziativa è parte di un più vasto programma che articola la formazione con interventi di tipo organizzativo; da segnalare il costante coordinamento con le istituzioni scolastiche e le università del territorio.

Nome azienda: Iplom S.p.A.

Settore produttivo: Raffinazione

Provincia: Genova

N° addetti: 250

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sistema di gestione integrato sicurezza, ambiente e qualità.

Sintesi iniziativa: Implementazione di un sistema di gestione integrato in cui la qualità, la protezione dell'ambiente e la sicurezza sono valori fondamentali ed obiettivi aziendali da sviluppare e trasformare in fattori

generatori di produttività e competitività. Attenzione al coinvolgimento degli stakeholder attraverso il report di sostenibilità.

Punti di forza: La condivisione dei valori della sicurezza e protezione dell'ambiente ed un forte impegno da parte dell'Alta Direzione aziendale.

Azienda: La Toscana Impianti

Settore produttivo: Impianti industriali

Provincia: Livorno

N° addetti: 300

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Attività di sensibilizzazione sui comportamenti sicuri

Sintesi iniziativa: La Toscana Impianti ha utilizzato la partecipazione a concorsi nazionali e internazionali per sviluppare buone pratiche. All'interno di un sistema più ampio che vede attività formative, di comunicazione (manifesti, cartellonistica, Safety day e giornalino mensile sulla sicurezza) che mantengono viva l'attenzione anche attraverso l'utilizzo di messaggi iconici facilmente memorizzabili, di coinvolgimento (attraverso un sistema di segnalazione dei mancati incidenti), l'azienda ha vinto diversi premi (Ispesl, siti industriali...), ha portato la propria testimonianza in convegni e seminari e ha partecipato a concorsi prestigiosi (ad es. Gesim) che hanno consentito la collaborazione con i clienti, la responsabilizzazione del personale, la verifica e il controllo delle operazioni: la premiazione finale ha valorizzato il contributo dei singoli/gruppi.

Punti di forza: fare leva sulla valorizzazione e l'orgoglio dell'appartenenza al gruppo/squadra e all'azienda.

Azienda: LFA

Settore produttivo: Strutture e carpenterie metalliche

Provincia: Pescara

N° addetti: 10

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Formazione on-site.

Sintesi iniziativa: La 'formazione on-site' di LFA è orientata alla sensibilizzazione all'utilizzo di DPI da parte degli operatori della produzione; il progetto ha previsto l'affiancamento degli operatori sul luogo di lavoro per mostrare loro modalità di utilizzo dei DPI e vantaggi che ne derivano all'attività lavorativa propria e dei colleghi.

Punti di forza: La formazione è stata preceduta da un'attenta analisi delle condizioni lavorative; trattandosi di un corso 'on site' è stato possibile massimizzare il grado di contestualizzazione. Utilizzo di una tecnica di formazione sofisticata applicata ad un tema di base (utilizzo dei DPI).

Azienda: Mangiarotti

Settore produttivo: Impianti industriali

Provincia: Udine

N° addetti: 161

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Formazione rivolta a operatori, Responsabili dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e RSPP, anche stranieri, di ditte terze.

Sintesi iniziativa: L'attività formativa non si è volutamente fermare ai soli corsi in aula, ma è stata anche estesa nello sviluppo di procedure sempre più intuitive. Questo ha implicato una profonda evoluzione delle procedure di sicurezza: in un primo momento traduzione nelle diverse lingue, quindi inserimento di un sempre maggior numero di fotografie e immagini, fino ad ottenere delle guide di prevenzione dove il comportamento scorretto

rapresentato da una fotografia contornata di rosso è affiancato dalla buona pratica, un'immagine o una fotografia incorniciata di verde.

Punti di forza: Uso intensivo dell'osservazione nella valutazione dei rischi in vista della progettazione degli interventi formativi. Totale integrazione della formazione nel sistema di gestione della sicurezza attivo in azienda. Utilizzo di interpreti nelle sessioni formative e di traduzioni e immagini per i testi scritti.

Nome azienda: Merck Serono S.p.A.

Settore produttivo: Chimica farmaceutica

Provincia: Brindisi

N° addetti: 148

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sistema di gestione integrato

Sintesi iniziativa: Il Sistema di Gestione Integrato (Ambiente, Salute e Sicurezza sul lavoro, Responsabilità Sociale e Qualità) ha portato la ns. Organizzazione all'ottenimento della certificazione "Best 4" da parte del Rina S.p.A. con implicazione trasversale delle norme ISO 9001:2008, ISO: 14001:2004, SA 8000: 2008, OHSAS 18001: 2007. Valutati i vantaggi organizzativi ed il buon esito di una Gestione Integrata dei diversi schemi di certificazione, l'impresa ha deciso di ampliare ulteriormente il proprio sistema integrato, avviando l'iter di certificazione della norma ISO 16001.

Punti di forza: Con l'acquisizione dell'ultimo certificato per il conseguimento della Best 4, l'Organizzazione ha potuto consolidare non solo una gestione efficiente e partecipata delle risorse, ma anche un'implementazione dei processi tale da migliorarne l'intero ciclo produttivo.

Azienda: Michelin Italiana

Settore produttivo: Fabbricazione pneumatici

Provincia: Alessandria

N° addetti: 950

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Corsi di formazione dedicati a tecniche di comunicazione, organizzazione e coinvolgimento. Progetto relativo al sistema MQP (Management Quotidiano della Performance).

Sintesi iniziativa: L'implementazione del sistema MQP ha prodotto e continua ad alimentare il coinvolgimento di tutti gli attori dello stabilimento nelle attività di miglioramento della sicurezza attraverso riunioni giornaliere fatte dalle varie squadre in spazi costruiti ad hoc all'interno degli ambienti di lavoro. In occasione di tali riunioni gli operatori individuano le criticità relative alle dimensioni salute e sicurezza e, discutendone i vari aspetti, collaborano con i responsabili alla risoluzione dei problemi.

Punti di forza: Coinvolgimento del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS); formazione per ogni squadra di un 'corrispondente sicurezza'. Il progetto richiede a tutti i partecipanti un cambio di mentalità assieme a rigore e costanza nel rispetto delle regole implementate assieme al sistema MQP. Ottimi i risultati in termini di riduzione di un ordine di grandezza del tasso di infortuni.

Nome azienda: Mondì Silicart Srl

Settore produttivo: Produzione e vendita carte siliconate

Provincia: Ferrara

N° addetti: 60

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Programma di sicurezza e misurazione dei suoi effetti economici

Sintesi iniziativa: L'azienda ha evidenziato come l'aumento della produttività del 25% avuto negli ultimi 3 anni, circa 1/3 sia riconducibile alle attività derivanti dall'implementazione del programma di sicurezza e al risultato di 1.200 giorni senza infortuni. Ciò ha comportato tra l'altro l'erogazione di un premio di risultato erogato a fronte di assenza di infortuni.

Punti di forza: Crescita della consapevolezza e motivazione del personale

Azienda: Navalmare

Settore produttivo: Trasporti Navali

Provincia: La Spezia

N° addetti: 62

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Attività di informazione e formazione

Sintesi iniziativa: All'interno delle attività svolte per ottenere la Certificazione OH-SAS 18001:2007, l'Azienda ha predisposto un sistema di formazione e aggiornamento continuo che ha portato alla definizione delle procedure operative per ogni fase del lavoro. Tale definizione ha visto il coinvolgimento degli operatori, integrandone il sapere esperto (sul piano produttivo) e spesso inconsapevole (sul piano della sicurezza).

Punti di forza: in questo modo le procedure non sono imposte e "calate dall'alto", ma vengono interpretate come ragionevoli e buone perché contengono una valorizzazione del lavoratore.

Nome azienda: Nord Zinc S.p.A.

Settore produttivo: Rivestimento metalli

Provincia: Brescia

N° addetti: 75

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Integrazione dei sistemi di gestione Qualità-Ambiente-Sicurezza

Sintesi iniziativa: Il Sistema di Gestione Integrato costituisce un'unica base per la gestione e il controllo dell'organizzazione e delle performance nella ricerca costante del miglioramento dei processi, consentendo di coniugare qualità, sicurezza e impatto ambientale, con redditività e profitti al livello dei migliori investimenti

Punti di forza: La capacità di sviluppare un linguaggio comune e univoco anella gestione della sicurezza a tutti i livelli

Nome azienda: **Nuovo Pignone S.r.l.**

Settore produttivo: Impianti industriali

Provincia: Massa Carrara

N° addetti: 300

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Programmi volti ad ottenere il diretto coinvolgimento di ogni singolo dipendente nella gestione della sicurezza rendendolo consapevole di essere attore principale nella prevenzione degli infortuni e incidenti

Sintesi iniziativa:

Concern reporting: sistema digitalizzato per segnalare pericoli e problematiche di sicurezza da parte di tutti i dipendenti; chi ha effettuato la segnalazione è aggiornato sullo status delle azioni fino al loro completamento.

Survey: sondaggio d'opinione volto a raccogliere il parere di tutti i dipendenti relativamente alla gestione aziendale di salute sicurezza e ambiente, finalizzato ad identificare aree di miglioramento per le quali viene definito annualmente il piano di azione.

Safety talk: momento ricorrente di discussione e approfondimento sulla sicurezza strutturato come dialogo tra operatori e capisquadra/capiturno/capireparto che avviene con cadenza settimanale in ogni reparto.

Rewards program: programma di premiazione dei dipendenti che si distinguono in tema di sicurezza per comportamenti virtuosi e/o suggerimenti di buone pratiche di lavoro.

Job Safety Analysis: coinvolgimento diretto degli operatori nell'analisi della sicurezza della singola postazione di lavoro.

Bottom up : momento di confronto su base annuale durante il quale tutti i dipendenti hanno la possibilità di segnalare alla direzione rischi di deviazione dalle politiche aziendali in termini di sicurezza, qualità, integrity.

Punti di forza: L'esperienza e la spinta della casa madre all'impegno nei confronti della sicurezza

Nome azienda: **Paradisi Srl**

Settore produttivo: Componentistica elettrodomestici

Provincia: Ancona

N° addetti: 30

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sistema di gestione integrato sicurezza, ambiente e qualità.

Sintesi iniziativa: Significativa è risultata la volontà di investire in gestione della prevenzione proprio all'apice della crisi, in modo da prepararsi al meglio per l'auspicata successiva fase di ripresa.

Punti di forza: Un forte impegno da parte dell'Alta Direzione orientata all'integrazione dell'azienda con il contesto sociale che la circonda.

Azienda: **Precon**

Settore produttivo: Costruzioni stradali

Provincia: Siracusa

N° addetti: 60

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Incontri periodici a carattere informativo.

Sintesi iniziativa: Gli incontri periodici organizzati per tutti i dipendenti hanno come scopo principale la trattazione di questioni che riguardano in generale la sicurezza delle condizioni di lavoro.

Punti di forza: Durante gli incontri particolare attenzione è stata posta all'osservazione delle modalità di condivisione tra gli operatori del sapere relativo a procedure e comportamenti. Coinvolgimento attivo del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) nelle scelte relative all'organizzazione dell'iniziativa.

Azienda: Poste Italiane

Settore produttivo: Servizi postali

Provincia: Roma

N° addetti: Organico stabile: 150.555; organico flessibile: 5.912; organico totale: 156.467

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Incontri informativi dedicati alla sicurezza; formazione continua dei dipendenti.

Sintesi iniziativa: La doppia tipologia di attività prevede l'articolazione di pratiche comunicative (campagne di comunicazione dedicate alla sicurezza) e formazione continua dei dipendenti all'interno di un piano strategico di azioni parti di un progetto attivato nell'ambito delle iniziative volte a promuovere la Responsabilità Sociale di Impresa in Poste Italiane.

Punti di forza: Da rilevare l'utilizzo di strumenti e situazioni riferibili sia alla comunicazione interna, sia alla comunicazione esterna; articolazione tra interventi informativi e di formazione.

Azienda: Raffinerie di Milazzo.

Settore produttivo: Raffinazione

Provincia: Messina.

N° addetti: 590.

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sicurezza nelle società terze operanti nella Raffineria che impiegano personale locale, con importanti competenze specialistiche, e condividono le politiche di ambiente e sicurezza della Raffineria, in un rapporto di partnership che ha consentito la diffusione di comportamenti virtuosi anche tra i dipendenti dell'indotto.

Sintesi iniziativa: L'attività prevede il coinvolgimento tramite riunioni periodiche di sicurezza (con parte di formazione/informazione su temi specifici e focus preventivo su attività complesse). Sono messi a disposizione strumenti di monitoraggio e controllo (analisi di infortuni e near accident; richiesta della reportistica di sicurezza alle società terze; applicazione del "sicurometro" - o "patente a punti" - nelle attività di fermata impianti e di routine).

Punti di forza: Previsione di misure di monitoraggio e controllo preventivo per verificare in progress l'idoneità tecnico-professionale delle imprese appaltatrici.

Azienda: **Roquette Italia**

Settore produttivo: Alimentare

Provincia: Alessandria

N° addetti: 454

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Formazione di manager e preposti.

Sintesi iniziativa: La formazione è stata promossa come elemento fondamentale per attivare processi di miglioramento generale della qualità della vita lavorativa; rivolta a manager e preposti individuati come attori chiave del produrre in sicurezza.

Punti di forza: L'iniziativa segnala una buona consapevolezza dell'identità tra produzione e produzione in sicurezza. Coinvolgimento del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) nelle iniziative formative.

Nome azienda: **Sanac S.p.A.**

Settore produttivo: Siderurgia

Provincia: Massa Carrara

N° addetti: 160

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sistema di gestione integrato sicurezza, ambiente e qualità.

Sintesi iniziativa: Particolare enfasi è stata attribuita alla procedura che regola la "Gestione degli infortuni, degli incidenti e dei comportamenti pericolosi", illustrando come l'impresa abbia gradualmente esteso l'analisi ai quasi incidenti e alle segnalazioni di comportamenti pericolosi.

Punti di forza: Il commitment del top management.

Azienda: Sices

Settore produttivo: Impianti industriali

Provincia: Sassari

N° addetti: 272

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Utilizzo di sistemi premianti per comportamenti sicuri

Sintesi iniziativa: all'interno di momenti conviviali (la Cena di Natale) si procede alla premiazione dei lavoratori che hanno agito in sicurezza. Ovviamente questo implica un sistema fine di controllo e osservazione dei comportamenti che ha prodotto anche un aumento delle conoscenze delle dinamiche di generazione di incidenti e quasi incidenti: tali osservazioni vengono quindi utilizzate per raffinare il sistema di informazione e formazione e l'utilizzo dell'addestramento mirato rispetto i comportamenti insicuri verso i lavoratori che ne hanno effettivo bisogno.

Punti di forza: l'iniziativa rende testimonianza del valore dei sistemi di riconoscimento dei comportamenti positivi nel determinare l'evoluzione delle routine verso modalità sicure

Azienda: Smiths Medical Italia

Settore produttivo: Prodotti medicali

Provincia: Latina

N° addetti: 300

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Messa a punto di sistemi di segnalazione dei comportamenti insicuri; Attività di formazione

Sintesi iniziativa: l'Azienda ha creato il sistema "Safe behaviour", un sistema di segnalazione anonima da parte dei lavoratori di comportamenti insicuri osservati, che vengono poi sottoposti ad una analisi tecnica per produrre modifiche ambientali o azioni di sensibilizzazione; parallelamente un progetto per la segnalazione nominale di situazioni rischiose, sempre da parte dei lavoratori, consente di intervenire e modificare l'ambiente produttivo. Tali iniziative hanno un effetto positivo secondario: vedendo che

le segnalazioni fatte rendono l'ambiente più sicuro, agiscono sul desiderio di seguire le norme e le procedure e contribuiscono a sviluppare un senso di fiducia nell'organizzazione in generale.

Inoltre, L'azienda ha messo a punto un programma di formazione, ripetuta periodicamente in piccoli gruppi per verificare la corretta assimilazione delle procedure sicure.

Punti di forza: la formazione è stata erogata dal management, come segno tangibile di impegno e coinvolgimento dei livelli più alti, onde evitare che si creino distonie nel clima della sicurezza a seconda del livello di responsabilità; inoltre, l'aver coinvolto i lavoratori nelle attività di segnalazione produce un aumento delle conoscenze e, quindi, agire nell'ottica del miglioramento continuo

Azienda: Solvay Solexis

Settore produttivo: Chimica

Provincia: Alessandria

N° addetti: 570

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Incontri informativi.

Sintesi iniziativa: Incontri specifici sulla sicurezza con i capi cantiere delle ditte esterne finalizzati al coordinamento degli interventi durante la fermata estiva degli impianti.

Punti di forza: Essendo rivolta a operatori appartenenti a ditte terze, l'iniziativa tende sia a migliorare il loro comportamento in termini di adesione agli standard di sicurezza dell'azienda, sia a promuoverne l'immagine presso i terzisti. L'attività si inserisce in un più ampio programma teso a mantenere alta la tensione dentro e fuori dall'azienda rispetto alle tematiche della sicurezza.

Azienda: STMicroelectronics

Settore produttivo: Elettronica

Provincia: Monza e Brianza

N° addetti: 3.400

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Piani di formazione innovativi

Sintesi iniziativa: Piani formativi sviluppati secondo moduli comprensivi di tutti i rischi connessi alla mansione/ruolo di ciascun lavoratore

Punti di forza: L'articolazione della formazione per mansione e non per rischi consente di completare il percorso formativo in tempi noti e pianificabili, con effetti di maggiore flessibilità nell'articolazione degli argomenti trattati e maggiore efficacia dei risultati conseguiti

Azienda: Tassullo

Settore produttivo: Prodotti edilizia

Provincia: Trento

N° addetti: 215

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Informazione/formazione agli operatori

Sintesi iniziativa: L'Azienda ha sviluppato una "visione di insieme" per gli aspetti di sicurezza/salute, aspetti ambientali e di qualità, capace di rivoluzionare il sistema di lavoro nel sotterraneo: la gestione integrata è in questo senso il "braccio operativo" della volontà aziendale di affrontare le criticità degli ambienti di lavoro (siano esse ambientali, di sicurezza, di salute), analizzando le problematiche, individuando soluzioni anche innovative mediante sperimentazione sul campo.

Punti di forza: L'attività di sensibilizzazione portata sul campo (miniera), sfruttando occasioni quotidiane e normalmente dedicate a temi relativi alla produzione, ha reso la formazione sulla sicurezza un'attività fortemente connessa all'operatività, ribadendo il concetto che esiste un solo modo di lavorare, quello sicuro

Azienda: Tecnimpianti SpA

Settore produttivo: Impianti industriali

Provincia: Palermo

N° addetti: 49

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Attività di informazione e formazione

Sintesi iniziativa: L'Azienda, dopo aver creato un gruppo multidisciplinare (che comprendeva gli attori del sistema sicurezza previsti dal DL 81/08, ma allargato ad HR, esperti di processi formativi e di comunicazione aziendale, un esperto informatico e di sicurezza esterno all'azienda), ha implementato un processo che ha integrato lezioni frontali, focus group, incontri dialogici con esperti di counseling organizzativo.

Punti di forza: la varietà di metodi ha consentito di rilevare le rappresentazioni del rischio, di coinvolgere in maniera più attiva i lavoratori e di valorizzarne il sapere specifico.

Azienda: Tenaris Dalmine

Settore produttivo: Siderurgia

Provincia: Bergamo

N° addetti: 2.737

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Attività di informazione e formazione all'interno di una gestione strutturata

Sintesi iniziativa: l'esperienza di Tenaris Dalmine procede secondo tre step. Innanzitutto la creazione di un sistema di gestione che chiarisca i ruoli, le regole, le responsabilità, consentendo di lavorare sul comportamento operativo; secondariamente si punta sulla partecipazione di tutte le componenti, ciascuno secondo il proprio ruolo ma in vista di un obiettivo comune; infine la definizione di indicatori che consentano di valutare e controllare il rispetto delle regole e la partecipazione effettiva e diretta dei lavoratori. Tali indicatori vengono applicati alla partecipazione dei dipendenti nella fase di identificazione del rischio (numero e qualità dei suggerimenti rispetto alla stesura del DVR), nella fase di identificazione delle misure di sicurezza (percentuale di azioni effettivamente realizzate nel tempo previsto), nella fase di ispezione (numero delle ispezioni fatte da

ciascun capoturno) e di indagine (rapporto tra numero delle segnalazioni e degli infortuni e rapporto tra infortuni e aspetti analizzati nel DVR).

Punti di forza: Questo sistema così accurato e misurabile spinge verso il coinvolgimento dei lavoratori, l'assunzione di responsabilità da parte dei preposti e un agire concreto in vista del miglioramento continuo. I risultati si sono già visti con una riduzione del 75% del fenomeno infortunistico.

Altra tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sicurezza Imprese appaltatrici.

Sintesi iniziativa: Il progetto ha riguardato il coinvolgimento di tutte le imprese terze coinvolte nelle attività di manutenzione e servizi operanti all'interno dello stabilimento, nella ferma convinzione che le imprese terze devono diventare parte integrante dell'organizzazione aziendale e del sistema di sicurezza e come tali devono essere coinvolte nel processo di miglioramento continuo.

Punti di forza: Proceduralizzazione della sicurezza in tutte le fasi degli appalti interni.

Nome azienda: **TRW Automotive Italia S.p.A.**

Settore produttivo: Componentistica automotive

Provincia: Ferrara

N° addetti: 360

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Analisi strutturata per la valutazione delle conseguenze dell'uso di una determinata sostanza in azienda

Sintesi iniziativa: Attraverso un esempio pratico si è voluto dimostrare come gli investimenti per la sicurezza e la salute rappresentino, oltre ad una indubbia barriera alle sanzioni civili e penali, anche un investimento che genera un ritorno economico. Il caso ha riguardato i potenziali effetti dermatologici che un normale olio idraulico, usato in determinate condizioni, stava per provocare su una popolazione di circa 150 persone. Le limitazioni conseguenti, il rischio reale di malattie professionali ed un generale malcontento che ha generato paure e tensioni, ci hanno indotto ad affrontare il problema attraverso una metodologia derivata dal Sei Sigma che prevede l'utilizzo di strumenti statistici per organizzare le indagini,

elaborarne i risultati, porre in campo le azioni correttive ed implementare un sistema di controllo. L'indagine è durata un anno, ha preso in considerazione ogni mezzo di propagazione di contatti con il fluido ed i suoi vapori. Il risultato ha provato che non vi sono rischi per la salute; ha individuato le modalità di contaminazione ed ha individuato i mezzi per scongiurarla. Da 13 casi iniziali di dermatite l'azienda è passata a 0. Con indubbi benefici sulla salute ed anche (o soprattutto) sull'umore delle persone.

Punti di forza: E' cresciuto l'Indice di coinvolgimento e soddisfazione del personale.

Nome azienda: **Unilever Italia manufacturing S.r.l.**

Settore produttivo: Alimentare

Provincia: Napoli

N° addetti: 910 Full Time Equivalent

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sistema di audit multilivello (management – specialisti – operatori di linea/reparto)

Sintesi iniziativa: Lo scopo principale degli audit, con calendari fissati ad inizio anno, è quello di creare coinvolgimento e di far partecipare attivamente alle attività di sicurezza sul lavoro tutti i livelli aziendali. Le segnalazioni scaturite dagli audit, raccolte e monitorate, si trasformano attività di miglioramento che vengono discusse e condivise con i diretti responsabili di area.

Punti di forza: La spinta della casa madre all'impegno nei confronti della sicurezza

Azienda: Valente

Settore produttivo: Strutture e carpenterie metalliche

Provincia: Milano

N° addetti: 45

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Formazione operatori divisi per mansioni specifiche.

Sintesi iniziativa: Due fasi. a) Prima fase: analisi dei fattori di rischio in azienda; predisposizione di corsi di formazione sia di gruppo che singoli per lavori specifici; affiancamento dei lavoratori nello svolgimento delle mansioni. b) Seconda fase con funzione di consolidamento: analisi degli incidenti avvenuti dopo i corsi di formazione; affiancamento dei lavoratori al fine di individuare possibili incidenti non verificatisi; sulla base delle informazioni acquisite, predisposizione di nuovi corsi o integrazione dei corsi già esistenti.

Punti di forza: Uso intensivo dell'osservazione nella valutazione dei rischi in vista della progettazione degli interventi formativi. Totale integrazione della formazione nel sistema di gestione della sicurezza attivo in azienda. Costruzione tra i partecipanti alla formazione di competenze relative all'osservazione dei processi produttivi ed al monitoraggio continuo dei comportamenti degli operatori stessi.

Azienda: Zhermack

Settore produttivo: Prodotti medicali

Provincia: Rovigo

N° addetti: 206

Tipologia di iniziativa in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro: Sensibilizzazione dei lavoratori sulle tematiche relative all'uso/abuso di sostanze alcoliche in orario di lavoro o orari adiacenti le pause

Sintesi iniziativa: Come ci si poteva attendere, solo una esperienza rilevante si colloca sul piano dell'informazione intesa in senso stretto. Tale caso è costituito da un'azione promossa da Zhermack che si colloca per così dire 'a cavallo' tra informazione e sensibilizzazione degli operatori sul tema dell'uso/abuso di sostanze alcoliche in orario di lavoro o orari adiacenti alle pause. L'iniziativa, promossa con il Sert locale e con una cooperativa sociale

esterna all'azienda, assume particolare rilievo anche dal punto di vista "civile", rivolgendosi ad operatori residenti in un'area del nord est del Paese, particolarmente colpita dal problema dell'alcolismo.

Punti di forza: Attività di natura informativa tesa a mettere in questione modalità di percezione del fenomeno ed a 'smontare' le rappresentazioni consolidate in riferimento sia alla percezione individuale, sia a fattori di ordine culturale. L'attività è stata condotta in collaborazione con il SERT di Rovigo e la Cooperativa Porto Alegre di Rovigo.



In ricordo di
MARCO FABIO SARTORI

Si ringraziano
INAIL
FEDERMANAGER
FONDIRIGENTI

e per gli aspetti organizzativi
SISTEMI FORMATIVI CONFINDUSTRIA

INAIL



Si ringraziano le aziende testimonial intervenute

Agroalimentare F.Ili Monaldi	Mavi Sud
Alupack	Merck Serono
Anodica Trevigiana	Michelin Italia
Ansaldo Breda	Mondi Silicart
Ansaldo STS	Morfeus
Atlantis Yachts Gruppo Azimut Benetti	Navalmare
Bayer Sheet Europe	Nord Zinc
Bellini Petroli	Novus
Benetton Group	Nuovo Pignone Gruppo GE
Bipan	Paradisi
Corcos Industriale	Poste italiane
Costruzioni Rossaro	Precon
Curti Costruzioni Meccaniche	Raffineria di Milazzo
Emilcamion	Roquette Italia
Endura	Sapici
Enel	Sanac Gruppo Riva
Eni	Saras
Esso Italiana	Sices
Europrodotti	Siclari Costruzioni Generali
F.M.B. Tubes	Silgan White Cap Italia
Fibre Ottiche Sud	Smiths Medical
Fonti del Vulture	Solvay Solexis
Formento Filippo Carlo	STMicroelectronics
Ghiott Dolciaria	Tassullo
Gustinelli	Tecnimpianti
Huntsman Ternate	Tecnoparco VBA
Iplom	Tenaris Dalmine
L.f.a. Lavorazione Ferro Alluminio	TRW Automotive Italia
La Doria	Unilever Italia Manufacturing
La Toscana Impianti	Valente
Ludovico Martelli	Vernazza Autogru
Mangiarotti	Zanardi Fonderie
Manica	Zhermack
Mario Argirò	

Si ringraziano le Associazioni Industriali per la collaborazione

ALESSANDRIA - Confindustria Alessandria
ANCONA - Confindustria Marche
BARI-BAT - Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani
BERGAMO - Confindustria Bergamo
BOLOGNA - Unindustria Bologna
BRESCIA - Associazione Industriale Bresciana
BRINDISI - Confindustria Brindisi
CAGLIARI - Associazione Industriali Province della Sardegna Meridionale
CHIETI - Confindustria Chieti
COSENZA - Confindustria Cosenza
CUNEO - Confindustria Cuneo
FERRARA - Unindustria Ferrara
FIRENZE - Confindustria Firenze
GENOVA - Confindustria Genova
LA SPEZIA - Confindustria La Spezia
LATINA - Confindustria Latina
LIVORNO - Confindustria Livorno
LUCCA - Associazione degli Industriali della Provincia di Lucca
MASSA CARRARA - Associazione degli Industriali della Provincia di Massa e Carrara
MESSINA - Confindustria Messina
MILANO - Assolombarda
MONZA - Confindustria Monza e Brianza
NAPOLI - Unione degli Industriali della Provincia di Napoli
NUORO - Confindustria Sardegna Centrale
PALERMO - Confindustria Palermo
PERUGIA - Confindustria Perugia
PESCARA - Unione degli Industriali della Provincia di Pescara
PORDENONE - Unione degli Industriali della Provincia di Pordenone
POTENZA - Confindustria Basilicata
RAVENNA - Confindustria Ravenna
REGGIO CALABRIA - Confindustria Reggio Calabria
ROMA - Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Rieti, Viterbo
SALERNO - Confindustria Salerno
SASSARI - Associazione degli Industriali del Nord Sardegna
SAVONA - Unione Industriali della Provincia di Savona
SIRACUSA - Confindustria Siracusa
TERNI - Confindustria Terni
TORINO - Unione Industriale Torino
TRENTO - Associazione degli Industriali della Provincia di Trento
TREVISO - Unindustria Treviso
UDINE - Confindustria Udine
VARESE - Unione degli Industriali della Provincia di Varese
VERONA - Confindustria Verona
ANCE - Associazione Nazionale Costruttori Edili
FEDERCHIMICA - Federazione Nazionale dell'Industria Chimica
UCINA - Unione Nazionale Cantieri e Industrie Nautiche ed Affini

Finito di stampare nel mese di Aprile 2012

Progetto SIS - Sviluppo Imprese in Sicurezza