

Lavoriamo insieme per la prevenzione dei rischi

Ambienti di lavoro sani e sicuri

Un bene per te. Un bene per l'azienda

Azienda: Fiat Spa e Fiat Industrial

Titolo del progetto

**Health & Safety First: come passare da comportamenti
apparenti a comportamenti effettivi**

LAVORIAMO INSIEME PER LA PREVENZIONE DEI RISCHI

ESEMPIO DI BUONA PRASSI

TEMA: formazione orientata allo sviluppo di una cultura della sicurezza condivisa nel gruppo Fiat in Italia

TITOLO DELLA SOLUZIONE: il Progetto Health & Safety First: come passare da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi

AZIENDA/ORGANIZZAZIONE: Fiat S.p.A e Fiat Industrial

N. DI LAVORATORI

88.000

Paese

Italia

Indirizzo

c.so Agnelli 200, Torino

Tel.

+390110047712

Fax

+390110047613

Nome del referente che rappresenta la direzione

Simone Cencetti

E-mail

simone.cencetti@fiat.com

Nome del referente che rappresenta i lavoratori

Gianni Alioti (FIM), Eros Panicali (UILM), Roberto Di Maulo (FISMIC)

E-mail

gianni_alioti@cisl.it, uilm@uilm.it, segretario.generale@fismic.it,

FORNITORE DELL'INFORMAZIONE:

(solo se diverso da quanto sopra)

Paese

Indirizzo

Tel.

Fax

E-mail

Referente

SETTORE (Codice NACE)

DM 34

Privato/pubblico/parzialmente privato

Privato

COMPITO

Health & Safety First (di seguito denominato H&S First) è un Progetto di formazione che ha coinvolto figure diverse all'interno degli stabilimenti del gruppo Fiat con l'obiettivo di *apportare significativi cambiamenti in merito al tema della sicurezza sul posto di lavoro*. Il Progetto affronta in modo integrato aspetti tecnici e comportamentali attraverso l'attivazione di un processo di miglioramento guidato che prevede la realizzazione di interventi integrati tra le diverse figure esistenti in fabbrica. Si potrà riscontrare nel Progetto, accanto al commitment del management, il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i lavoratori, veri e propri protagonisti delle azioni di miglioramento e dei loro rappresentanti.

Il Progetto vuole consolidare le basi di conoscenza e di applicazione degli strumenti essenziali per *sviluppare una vera cultura orientata alla sicurezza*, dove i comportamenti di tutti sono consapevolmente orientati al rispetto delle regole ed alla prevenzione dei rischi per la sicurezza e la

salute. Il punto chiave del Progetto, come si vedrà, è il *passaggio da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi*, stimolando la pro attività di tutti gli attori coinvolti nel processo produttivo, per arrivare a costruire e mantenere un ambiente e condizioni di lavoro sicure. Il tema del mantenimento è centrale nella visione del Progetto che anziché essere un'iniziativa estemporanea assume le caratteristiche di un processo costante nel tempo, sostenibile e duraturo nei suoi esiti.

Il Progetto inoltre si caratterizza per la sua compatibilità con l'attuale scenario di mercato, caratterizzato per quanto concerne il contesto auto motive da iper-competitività, da un'esigenza di standard di qualità elevatissimi, da un forte orientamento al cliente. In questo il Progetto vede sicurezza e competitività come parte di un unico processo virtuoso, e coniuga interessi dei lavoratori e interessi dell'azienda in un'ottica realmente negoziale e integrativa. La filosofia del Progetto è infatti che un'organizzazione, che registra l'assenza di infortuni e condizioni di lavoro senza rischio per la salute di chi opera, è un'organizzazione in grado di produrre beni e servizi con una qualità corrispondente alle attese del cliente, a costi competitivi e nelle quantità richieste dal mercato.

I vantaggi attesi dal Progetto erano fin dall'inizio una riduzione dei costi e dei rischi, con un conseguente calo delle assenze dei dipendenti e una minore frequenza degli incidenti, un incremento della produttività e della qualità, un clima di lavoro più positivo, con lavoratori più sani, più motivati e con un maggior benessere.

L'idea di fondo del Progetto come si vedrà è che la creazione di un ambiente di lavoro sano e sicuro non sia di esclusiva responsabilità della dirigenza ma occorre un coinvolgimento vero dei lavoratori e dei loro rappresentanti che devono essere motivati a migliorare la sicurezza e la salute sul lavoro.

PROBLEMATICA

Il Progetto H&S First nasce dalla constatazione che i problemi di sicurezza attuali presenti nelle fabbriche sono l'esito di una "polverizzazione" dovuta sostanzialmente a problemi di ridotta entità principalmente riconducibili a comportamenti non conformi alle aspettative. In FIAT non esistono grandi problemi di sicurezza, su questo l'attenzione dell'azienda è da tempo elevata, mentre esistono tanti piccoli problemi di cui spesso i lavoratori sono a conoscenza e che, se messi nelle condizioni ideali e dotati di un metodo efficace, possono efficacemente contribuire a risolvere.

Al momento del lancio del Progetto la salute dei lavoratori nelle fabbriche era intesa soprattutto alla luce della rilevante riduzione qualitativa e quantitativa del rischio ergonomico, oltre che dal riordino e dalla funzionalità dell'ambiente di lavoro, valutabili in base a linee di produzione sgombre, illuminazione adeguata, presenza di aree break, servizi igienici e così via. La sicurezza era garantita dalla massiccia e costante riduzione dei rischi quantitativamente rilevanti ed evidenti. Questi risultati erano stati ottenuti con operazioni "top-down", con un massiccio coinvolgimento della direzione e dei capi e una sostanziale adesività passiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti poco consapevoli e interessati. Pur senza sminuire i risultati raggiunti la visione del Progetto H&S First spostava l'accento sulla *salute intesa come benessere*, con un'accezione più positiva riducendo lo stress, l'alienazione e l'estraniamento al lavoro e *promuovendo comportamenti di partecipazione attiva e consapevole*. La sicurezza doveva migliorare con la massiccia riduzione dei rischi qualitativamente non evidenti. L'approccio con cui ottenere questi risultati era antitetico al precedente, *privilegiando la logica bottom-up che vede il lavoratore protagonista del miglioramento*.

Il modello organizzativo tradizionale in termini di sicurezza vede il datore di lavoro delegare il dirigente, che a sua volta attiva il preposto che darà seguito alla sua azione nei confronti dei

lavoratori. E' un modello lento e poco efficace, in grado di far fronte a grandi problemi ma largamente deficitario sui piccoli eventi, capaci però di incidere in modo rilevante sulla salute e sul benessere dei lavoratori oltre che sugli indicatori di sicurezza dello stabilimento. Il Progetto H&S First prevede una logica circolare in cui la comunicazione è costante tra le varie figure, in cui ciascuno si assume le responsabilità del proprio ruolo e in cui, in modo più veloce ed efficace, si affrontano grandi e piccoli problemi.

Il Progetto H&S First nasceva con questi obiettivi:

- Ridurre progressivamente, rapidamente ed efficacemente i residui di livello di rischio e condizioni potenzialmente insicure in fabbrica.
- Individuare i problemi, imparare a vederli e a prevederli, affrontarli e risolverli.
- Garantire il coinvolgimento autentico, organizzato e finalizzato dell'organizzazione nel suo insieme, coinvolgendo in modo attivo e proattivo tutti gli attori del processo produttivo.
- Passare da comportamenti apparenti e formali a comportamenti effettivi.

Con il Progetto Health & Safety First FIAT ha sperimentato un percorso che si basa sulla previsione dei pericoli e dei rischi ed intervenire prima che questi possano determinare un danno e sul passaggio da comportamenti apparenti ad effettivi incrementando la capacità di "far accadere" per migliorare le performance sulla salute e sicurezza. La finalità ultima era quindi l'individuazione di una modalità robusta di individuazione e risoluzione dei problemi che impattano sulla salute e sicurezza di chi opera.

Il Progetto si pone come finalità ultima quella di creare una vera cultura della sicurezza, partendo dal presupposto che il rispetto delle regole non è automatico. Tendiamo a rispettare in modo spontaneo solo quelle regole di cui comprendiamo il senso e quando le condividiamo, di qui l'esigenza di costruire un percorso di formazione con modalità innovative che non si limitasse a lezioni sulla sicurezza, a prescrizioni di comportamento e ad enunciare eventuali sanzioni. Le sanzioni non sono una misura sufficiente perché le persone rispettino le regole e presumono comunque un presidio di controllo molto elevato.

La vera sfida del Progetto e la sua parte più complessa e difficile era quindi *intervenire sui comportamenti e sui valori profondi* che li animano, con un coinvolgimento delle persone a livello razionale ed emotivo. Questo sembrava l'unico modo per riuscire a non vedere più la sicurezza come un mero adempimento, talvolta solo formale, ai requisiti di legge e alle regole aziendali, ma come una pregiudiziale necessaria al corretto funzionamento della vita produttiva delle fabbriche, come un valore proprio di tutti coloro che vi lavorano. Intervenire sulla consapevolezza, sui meccanismi di apprendimento e di comportamento, sulla coerenza tra quello che si dice e quello che si fa, da parte di tutti, a seconda del proprio ruolo e delle proprie responsabilità e capacità, era l'unico modo possibile per creare una vera e stabile cultura della sicurezza nell'azienda.

Si trattava quindi di *promuovere comportamenti proattivi* sia nell'esecuzione del lavoro in piena sicurezza, sia nell'individuazione previsionali di rischi e pericoli. Il presupposto da cui partiva il Progetto era appunto quella di *sostituire una logica top-down*, in cui è la gerarchia a determinare e stabilire il livello di rischio e ad imporre al lavoratore i comportamenti "sicuri", con una "*bottom-up*" in cui l'operaio è considerato parte attiva, testa e non solo braccia, capace di osservare, valutare, proporre e partecipare a un Progetto complessivo di riduzione del rischio in fabbrica. Il mancato coinvolgimento dei lavoratori appariva quindi come la causa del permanere nelle fabbriche di micro

criticità e rischi non individuati, ne conseguiva logicamente che H&S First doveva ribaltare questa logica rendendo i lavoratori parte attiva e protagonisti sui temi della salute e del benessere. Gli effetti attesi di questo coinvolgimento erano un calo dei tassi di incidenti, una riduzione dei costi e dei rischi, la creazione di un ambiente di lavoro con un clima più positivo e collaborativo, il tutto grazie al fatto che ai lavoratori veniva offerta l'opportunità di partecipare all'elaborazione di sistemi di lavoro sicuro, fornendo consulenza e suggerimenti, nonché miglioramenti, contribuendo in tal modo allo sviluppo di misure di prevenzione degli incidenti in modo tempestivo e vantaggioso.

Il risultato atteso era quindi l'abbattimento di pericoli e rischi e la conseguente riduzione di medicazioni, incidenti e costi relativi.

Il Progetto doveva, per realizzarsi effettivamente, incidere profondamente sul clima, sulle relazioni e sulle modalità di comunicazione interne alla fabbrica, poiché si trattava di creare condizioni ambientali caratterizzate da elevata capacità di ascolto, da relazioni interfunzionali focalizzate sugli obiettivi, trasparenti e caratterizzate dal confronto aperto e dallo scambio di informazioni continuo e costante.

SOLUZIONE

La soluzione è il Progetto H&S First che ha visto una fase pilota nel 2010-2011 e un'estensione nel 2011-2012.

Alla base del Progetto c'è l'idea che *i problemi di sicurezza vengano risolti tramite condivisione di logiche e di metodi e non tramite imposizione.*

Il punto di partenza del Progetto H&S First è stato, coerentemente con le fasi canoniche di un processo formativo, un'analisi dei bisogni finalizzata a definire le competenze critiche o emergenti, ma non possedute, in materia di salute e sicurezza. Questa fase è stata effettuata con il coinvolgimento degli RSL degli stabilimenti, dato l'obiettivo di ottenere fin dall'inizio comportamenti cooperativi.

La soluzione è stata quindi quella di coinvolgere attivamente i Lavoratori e stimolare in loro un atteggiamento proattivo. Occorreva quindi :

- Ascoltare e valorizzare le persone.
- Creare fiducia.
- Stimolare la segnalazione di rischi percepiti.
- Permettere che i lavoratori mettano a disposizione il loro sapere (fare).
- Migliorare la loro capacità di pre-vedere il rischio.
- Stimolare l'apprendimento continuo e la condivisione delle conoscenze.
- Creare una cultura profonda di sicurezza e salute in una Learning Organization.

Il Progetto H&S First ha lavorato su questi obiettivi di miglioramento aumentando la consapevolezza delle persone, sostenendo il cambiamento dei comportamenti, individuando soluzioni organizzative volte risolvere le micro problematiche presenti in ambito di sicurezza, e facendo acquisire competenze sia sul versante degli strumenti, delle procedure e dei sistemi di prevenzione, che su quello delle strategie di comunicazione interna.

Gli attori

La scelta delle persone che hanno partecipato al Progetto H&S First rappresenta uno dei fattori qualificanti del Progetto:

- prima di tutto il Progetto è stato sviluppato e implementato con il contributo e la partecipazione attiva delle organizzazioni sindacali a livello Nazionale con i quali l'Azienda ha creato un tavolo di lavoro finalizzato al Progetto H&S First.
- Durante tutto il Progetto è sempre stato presente un elevato commitment della direzione, quindi con una leadership forte e costante nel tempo e presidiato per tutta la sua durata direttamente dai responsabili EHS world wide del Gruppo Fiat.
- Tutto il personale dello stabilimento è stato coinvolto senza eccezioni, tutte le funzioni rappresentate, intendendo dunque il problema della sicurezza come un problema generale, collettivo a carico e responsabilità di tutti.
- Gli operai sono stati coinvolti direttamente diventando veri protagonisti della sicurezza fin dalle fasi preliminari di individuazione e valutazione del rischio, oltre che in quelle di analisi e risoluzione del problema.

I protagonisti del Progetto di formazione H&S First, ovvero le persone coinvolte nel percorso, sono quindi state per ogni stabilimento:

- Datori di lavoro.
- RSPP/ASPP: nel Progetto questi soggetti passano da “gestori unici” della sicurezza a coordinatori del processo H&S First. Si configurano quindi come esperti di sicurezza e svolgono un ruolo consulenziale a supporto di Preposti e Operai, non sono i risolutori dei problemi, sono i facilitatori all'interno del Progetto.
- Dirigenti Sicurezza: i Capi Unità degli stabilimenti devono operare per facilitare (pianificare, verificare, individuare soluzioni organizzative) il perseguimento degli obiettivi assegnati. Con un'attività di coaching supportano i Preposti in particolare per evidenziare la relazione tra obiettivi progettuali e obiettivi dei cantieri all'interno dei diversi siti produttivi. Possono svolgere ruoli dimostrativi e fornire supporto, ma non sono i risolutori dei problemi..
- HR/IR: operano per favorire il dialogo tra le diverse funzioni coinvolte e i RLS. La loro funzione è agire come facilitatori della comunicazione, della cooperazione e dell'integrazione rimuovendo i pregiudizi reciproci tra i vari attori che bloccano un ruolo attivo e cooperativo nel Progetto. Il compito dell'HR è ricondurre le problematiche che man mano emergono agli obiettivi del Progetto e alle occasioni di sviluppo che esso offre, facendo in modo sia di contenere le attività all'interno dei perimetri di azione definiti, sia di favorire una progressiva maturazione dei diversi attori coinvolti.
- RLS: nel rispetto della natura del loro mandato di rappresentanza, all'interno del Progetto hanno compiti prevalentemente indiretti nelle prime fasi di valutazione, e compiti diretti, parimenti ai Dirigenti Sicurezza, per supportare i team nelle fasi di analisi, individuazione soluzioni e realizzazione. Il coinvolgimento dei Rappresentanti dei Lavoratori è risultato un fattore vincente poiché da un lato ha svolto funzione di opinion maker per sostenere un processo di apprendimento e cambiamento molto difficile in un contesto dove il

coinvolgimento effettivo e continuativo e non una tantum degli operai non è quasi mai avvenuto mentre dall'altro H&S First funziona nella misura in cui gli attori coinvolti passano da un comportamento formale (ad esempio rifugio burocratico nella funzione o scarico da parte degli operai ad altri livelli del problema) ad uno sostanziale. La presenza attiva del sindacato come soggetto che non è parte della catena gerarchica può aiutare ad evitare comportamenti formali che pregiudicano il raggiungimento degli obiettivi effettivi.

- Preposti: sono il “cuore” del processo, essendo coloro che materialmente creano e misurano sul campo le condizioni per la trasformazione delle modalità di lavoro proposte da H&S First. Operano per far emergere comportamenti proattivi negli operai offrendo spazi per far emergere i problemi, analizzarli e risolverli.
- Operai: passano da uno stato di passività ad uno stato attivo attraverso le fasi di conoscenza, consapevolezza e responsabilità. Il loro compito è sia di rilevare i problemi che di analizzarli e risolverli, o perlomeno di partecipare alla loro risoluzione.

Persone coinvolte nel Progetto

Il progetto che è stato implementato nei seguenti stabilimenti di **CNH-Modena-Iesi**, **FGA Mirafiori (TO)**, **FPT INDUSTRIAL-Torino-Stura**, **FPT-Mirafiori (TO)**, **MAGNETI MARELLI-Sulmona** ha interessato un numero di corsi e persone riportati nella seguente tabella complessiva.



Tavola azioni e partecipanti ai Piani H&S First

Piano	Plant	Corso Azione	Ore corso 1 edizione	CONSUNTIVO			
				N° edizioni	N° ore corso totali	Monte ore allievi	N° allievi totali
TUTTI I PIANI	TUTTI I PLANT	Garanti	12	6	72	504	39
		RLS	16	5	80	362	23
		Sostenitori	32	8	248	1467	49
		Facilitatori	24	14	336	2271	94
		Creatori con coach esterno su Sostenitori	8	70	560	1663	203
		Creatori con coach esterno su Facilitatori	5	132	660	1825	350
		Creatori con Sostenit./Facilit. coach su Lavoratori	5	153	765	1555	311
		TOTALE TUTTI I PIANI		388	2721	9647	1069

La metodologia

La metodologia adottata punta a *superare la tradizionale scissione tra aspetti razionali ed aspetti emotivi*. Se da un lato infatti all'interno del Progetto sono utilizzati strumenti razionali e pragmatici, come il metodo PDCA (plan, do, check, act), dall'altro si punta ad un coinvolgimento sul piano emotivo, con la creazione di team, la gestione del clima, l'utilizzo di modalità di comunicazione costruttiva e aperta, il lavorare con piacere e benessere personale.

Il Progetto ha puntato sullo *sviluppo delle seguenti 5 competenze chiave*:

- Vedere: competenza relativa all'aumentare la propria attenzione, al riuscire a pre-vedere gli effetti di un'azione o di un evento, al percepire segnali deboli, al riuscire a focalizzare aspetti rilevanti per la sicurezza nelle proprie postazioni di lavoro.
- Comunicare: una competenza fondamentale per il successo del Progetto. La comunicazione è stata intesa in diverse accezioni: saper trasmettere un'informazione e dare risposte, ma anche saper ascoltare e dare feedback, oltre che saper stimolare e gestire la relazione.
- Lavorare insieme: il Progetto si sviluppa coinvolgendo team reali su situazioni reali, con attivazione di cantieri di sperimentazione, quindi occorre sapere lavorare con le persone, affrontare e gestire le diversità e i conflitti, renderli un valore aggiunto, integrarsi e cooperare con i colleghi.
- Risolvere: i problemi vanno affrontati con rigore e sistematicità, quindi la formazione vuole sviluppare un metodo che parta dall'analisi delle cause prima di passare alla fase di risoluzione.
- Far accadere: è una delle fasi più critiche nei processi di miglioramento, le cose che si dicono devono succedere, occorre dunque assumersi la responsabilità, garantire l'execution, dare continuità alle proprie prestazioni e alla continua implementazione degli strumenti di miglioramento.

Il processo di apprendimento che vuole garantire il passaggio da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi si articola in 5 fasi:

- Acquisition: acquisire conoscenze di problematiche inerenti la sicurezza o di metodologie.
- Awareness: diventare consapevoli dell'incidenza delle problematiche sulle proprie modalità di lavoro.
- Accountability: aumentare il proprio senso di responsabilità per diventare progressivamente partecipi e parte attiva nel Progetto.
- Action: entrare in azione, partecipare.
- Application: applicare in pratica, fare accadere, garantire l'execution.

Il Progetto ha comportato iniziative diverse per le varie figure dello stabilimento ma è sempre stato caratterizzato dalla *“formazione in situazione”*, vale a dire fortemente orientata ad ogni livello a stimolare comportamenti orientati all'execution, a far accadere, a trasformare ed apportare cambiamenti tangibili e misurabili in funzione degli obiettivi dati. Anche la formazione che si sviluppa in aula, sempre nelle aree di produzione, e che prevede contenuti ed esercitazioni è sempre

riferita all'effettiva realtà lavorativa. In questo modo non si lascia la singolo partecipante l'onere di colmare il gap tra aula e realtà, ovvero tra astrazione teorica appresa nel corso e propri problemi professionali, ma *si uniscono in modo intrinseco parte teorica e pratica*. E' un approccio che favorisce l'apprendimento dall'esperienza, vicino al concetto di learning organization, un approccio dunque fortemente contestualizzato. E' inoltre un approccio che consente di favorire operativamente il cambiamento, in questo H&S First si configura come un vero e proprio programma sostenibile nel tempo, poiché già la formazione si coniuga con l'operatività e prevede di dar seguito ai comportamenti effettivi, e coerente con la vita quotidiana degli stabilimenti. E' nel team di lavoro che il risultato della formazione alle diverse figure professionali deve convergere e dar luogo a soluzioni effettive ed efficaci.

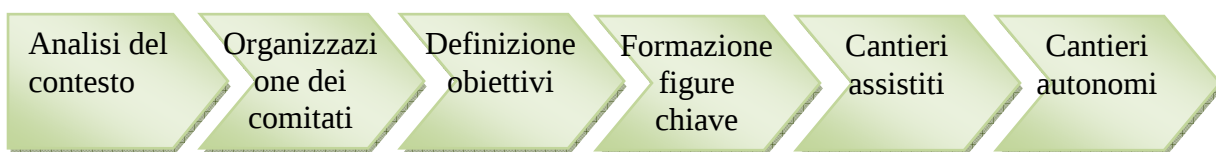
Inoltre anche "hard" e "soft" skills sono continuamente integrate non lasciando al partecipante l'onere di coniugare i contenuti della sicurezza (normativi, tecnici, di ruolo) con le competenze inerenti i nuovi comportamenti organizzativi richiesti (Vedere, Comunicare, Lavorare insieme, Risolvere, Far accadere).

I veri attori e protagonisti del Progetto H&S First sono in primo luogo gli operai: ad essi nel processo di formazione è chiesto di imparare a individuare rischi e pericoli percepiti, a segnalarli, a ricercare la causa dei medesimi, a collaborare nell'individuazione di possibili soluzioni, a presidiare e controllare i risultati. In **allegato 1** sono riportati degli esempi pratici del lavoro svolto dagli operai.

I preposti all'interno del Progetto sono stati formati a diventare coach dei vari team, a rinforzare il clima e il benessere, a stimolare comportamenti responsabili e a rendere il processo sostenibile e duraturo nel tempo. Se infatti H&S First consente di capire il sistema e di migliorarlo, si tratta poi anche di presidiare e di migliorare continuamente trovando man mano risposte alle domande che emergeranno nei diversi stabilimenti. H&S First è quindi l'inizio di un processo che non può che evolvere.

Fasi del Progetto

Descriviamo qui di seguito le fasi del Progetto di cui è sono disponibili i dettagli negli allegati



Analisi del contesto

Il punto di partenza del Progetto è stata un'analisi dell'esistente condotta dalla direzione dell'azienda con la consapevolezza di una situazione generalmente soddisfacente e con l'intenzione di individuare delle possibile aree di ulteriore miglioramento

Organizzazione dei comitati

La valutazione dei dati raccolti, così come l'analisi delle successive attività del Progetto sono sempre state condotte da comitati guida composti dai diversi rappresentanti sia della direzione aziendale, delle funzioni tecniche e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Definizione obiettivi

All'interno del comitato guida a seguito della analisi del contesto di riferimento sono stati definiti e condivisi i target del Progetto per le sue prime esperienze pilota

Formazione figure chiave

Questa fase risponde alla necessità di comunicare all'interno dell'azienda le logiche e le modalità di organizzazione delle attività sul campo (i cantieri). In questa fase sono stati coinvolti i dirigenti delle unità operative, gli RLS, i preposti ai quali sono state presentate le logiche, gli specifici compiti e le attese del comitato guida.

Cantieri assistiti

Da questa fase il Progetto entra nella vera e propria operatività in quanto i lavoratori vengono direttamente coinvolti dai loro responsabili (i preposti) in attività di “*caccia ai rischi*” che consiste nell'individuare situazioni, analizzarne le cause e le ragioni specifiche sviluppando delle proposte di soluzioni concrete. Questa fase prevede che la caccia ai rischi, che operativamente nel suo complesso prende il nome di “cantiere”, sia assistita da un facilitatore esterno a supporto del preposto con il ruolo di coach.

Cantieri autonomi

L'ultima fase del Progetto prevede che l'attività di “cantiere” sia svolta in modo autonomo senza il supporto di un facilitatore esterno. Il risultato delle attività di questa fase rappresenta l'indicatore dell'estendibilità e sostenibilità del Progetto nel tempo. I dati qualitativi e quantitativi sono contenuti negli allegati.

EFFICACIA DEI RISULTATI

I risultati del Progetto H&S First sia nella fase pilota che a regime sono stati estremamente positivi, al punto che le parti, Aziendale e Sindacale, hanno deciso di *introdurre H&S First nel contratto nazionale FIAT* in vigore dal 1 gennaio 2012 in cui alle pagine nr. 4, 5, 22, 51 della versione elettronica in pdf disponibile in **allegato 2**, viene fatto riferimento in modo specifico alle logiche del Progetto H&S First (una copia del contratto completa viene allegata alla documentazione cartacea).

La misurazione dell'efficacia dei risultati è avvenuta sia attraverso rilevazione qualitative che quantitative.

La sintesi dei risultati è riportata **nell'allegato 3**.

Per quanto concerne le rilevazioni qualitative i protagonisti primari di quest'attività, Preposti, Team Leader, Lavoratori, RLS, hanno più volte espresso *soddisfazione per un metodo che ritengono valido e per un'esperienza formativa che ritengono senza precedenti*. E' significativo che in alcune realtà sia già partito un piano di estensione successivo che è la dimostrazione più evidente del successo formativo e dell'autonomia raggiunta da chi opera all'interno dei team.

Il contributo dei lavoratori nella fase di analisi e ricerca della causa è stato effettivo, così come la loro capacità di lavorare in gruppo e di comunicare con un linguaggio univoco. Il seme della proattività è stato seminato ora bisogna perseverare con coerenza, committenza, trasparenza e passione. Queste ultime sono le parole d'ordine che guidano l'agire dell'azienda per il passaggio da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi, vero e proprio cardine del Progetto.

In particolare rispetto alle diverse figure professionali coinvolte si può dire che nei Preposti si è verificata una rapida assunzione del ruolo di Leader/coach del team H&S First, oltre che una rapida e profonda assunzione di competenze trasversali, sia hard che soft. Per quanto concerne i lavoratori è sicuramente aumentata la loro capacità di individuazione di rischi specifici inerenti al lavoro nella fase di plan. Inoltre è aumentata la loro capacità di espressione orale e scritta. Un aspetto molto positivo è che i lavoratori hanno rapidamente interiorizzato il metodo di problem solving e la capacità di lavorare in gruppo in modo interfunzionale. E' stato quindi raggiunto un primo livello di

proattività e di “auto condizionamento” dei propri comportamenti nella direzione di mettere in atto azioni più naturali e sicure. La scoperta della forza del gruppo nel dare contributi e dell'utilità dell'approccio interfunzionale è stata una delle maggiori soddisfazioni per l'azienda e i lavoratori, che hanno apprezzato l'interazione, il confronto e il contributo delle diverse figure professionali che operano nell'UTE, come tecnologi e fornitori. Da parte di questi ultimi c'è stata molta collaborazione e un forte apprezzamento per il coinvolgimento diretto nelle fasi di valutazione delle soluzioni, oltre che un apprezzamento per il vedere realizzate soluzioni effettivamente efficaci e corrispondenti ai bisogni.

Molto interessante anche la reazione dei RLS che oltre ad aver appreso il metodo hanno espresso elevata soddisfazione.

In un seminario di valutazione dei risultati del Progetto H&S First queste sono alcune frasi estrapolate da un intervento di un rappresentante sindacale: “H&S First è un programma ambizioso e che non può portarsi a compimento in poco tempo, ma crediamo di aver imboccato la strada giusta”, “H&S First ha rivoluzionato il modo di coinvolgere tutti i lavoratori e il sindacato è stato partecipe a tale importante innovazione. Si è passati da una formazione in gran parte e a volte esclusivamente d'aula, ad un tipo di formazione sul posto di lavoro che riesce ad individuare e spesso a risolvere pragmaticamente i problemi della quotidianità sul posto di lavoro”, “Abbiamo visto lavoratori soddisfatti per essere riusciti a dare un contributo e per la possibilità di essere riusciti ad esprimere le loro capacità che spesso non venivano né utilizzate né considerate”.

L'elemento importante è che le valutazioni positive sono state espresse in modo omogeneo, senza significative differenze tra le differenti sigle Sindacali.

Per quanto concerne i risultati quantitativi ci sono due aspetti che possono essere tenuti in considerazione.

Innanzitutto i risultati dei questionari sottoposti ai protagonisti del Progetto. I risultati sono ottimi e la percezione dell'utilità del Progetto e del cambiamento in atto è più che positiva.

Il secondo risultato quantitativo significativo è relativo *all'incidenza del Progetto sulla “caccia ai rischi”*. Sul totale dei rischi evidenziati emerge che il 44,7 erano già noti, ma ben il 55,3 sono rischi nuovi, frutto cioè del lavoro di “stanamento” dei lavoratori e del miglioramento della loro competenza di “vedere”. Circa il 50% dei cantieri si sono chiusi con la fase di act grazie a realizzazione di soluzioni interne, mentre l'altro 50% segue tempi obbligati, di circa 4 mesi tra richiesta di preventivi e realizzazione dell'intervento.

Il risultato principale in sintesi è la *creazione di una vera cultura della sicurezza* in modo da stimolare:

- L'emersione dei rischi meno evidenti, attraverso segnalazione e analisi.
- La progressiva comparsa nei lavoratori di comportamenti sicuri, naturali, effettivi.
- La comparsa nei lavoratori di atteggiamenti proattivi e autonomi.
- La progressiva riduzione di near misses e infortuni.

FATTORE/I DI SUCCESSO

I fattori di successo del Progetto sono diversi. Proviamo qui a riassumerli:

- Coinvolgimento a 360° delle funzioni e dei ruoli operanti nella fabbrica sui temi della sicurezza, della salute e del benessere. Questo coinvolgimento ha comportato:
 - Un forte commitment della direzione che per tutto il Progetto ha svolto un ruolo di presidio, di pieno sostegno e di partecipazione attiva garantendo una costante leadership. Vi è stata dunque una partecipazione attiva del management con una sinergia complessiva che ha coinvolto dirigenza, quadri, lavoratori e loro rappresentanze.
 - Una partecipazione attiva di tutte le funzioni che gravitano intorno alle UTE, in modo da responsabilizzare tutte le persone sul tema della sicurezza.
 - Un coinvolgimento dei lavoratori, veri e propri protagonisti del Progetto.
- Avere messo al centro dell'azione formativa e dei conseguenti miglioramenti in tema di sicurezza i lavoratori, gli operai della fabbrica, considerati soggetti attivi e propositivi nelle diverse fasi del processo di problem solving, dalla segnalazione dei rischi, all'analisi, alla risoluzione dei problemi. Gli operai sono stati considerati come soggetti competenti, attivi e capaci di contribuire al miglioramento in fabbrica. Ai lavoratori è stato chiesto di segnalare i problemi riscontrati aumentando il loro livello di attenzione e la loro capacità di vedere problemi nascosti, di offrire il proprio contributo nell'individuazione delle soluzioni, di partecipare attivamente alla realizzazione della soluzione adottata.
- Inserimento del lavoratore in un gruppo di lavoro con un potenziamento delle competenze relazionali, di comunicazione, ascolto, confronto, con altre figure professionali, contribuendo così ad una generalizzata crescita professionale degli operai e aprendo di fatto una nuova strada rispetto al modo di comunicare e di relazionarsi in azienda.
- Coinvolgimento del sindacato fin dalle prime fasi di progettazione con una logica realmente negoziale e vantaggiosa per tutte le parti in causa, richiedendo un ruolo attivo e cooperativo nella realizzazione del Progetto, nell'essere sponsor del medesimo, nel presidiarlo nel suo svolgimento, con ricadute estremamente positive per la stessa motivazione dei lavoratori.
- Ribaltamento della logica della sicurezza negli stabilimenti, da un approccio top-down dominato dalla gerarchia e dalle prescrizioni, ad uno bottom-up con modalità di comunicazione più circolari, responsabilizzazione dei lavoratori, propositività dal basso.
- Progettazione di un programma di formazione "in situazione", con forti implicazioni professionali, costanti rimandi al lavoro, assoluta contestualizzazione e apprendimento dall'esperienza nella logica del learning by doing.
- Una formazione integrata che ha previsto uno sviluppo di competenze "hard" di ordine tecnico e metodologico, e di competenze "soft", quali il lavorare insieme e la comunicazione.
- Il passaggio da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi, vale a dire un Progetto di formazione che non si limitasse ad aderire passivamente e formalmente ad alcune disposizioni, ma che creasse consapevolezza più profonda e trasformazioni significative e durature nel modo di agire sul luogo di lavoro.

COSTI

I costi del progetto sono stati di circa 650.000 euro per i 6 stabilimenti pilota. Tali costi indicati sono comprensivi di progettazione, materiali didattici, docenza e costo del lavoro dei partecipanti.

CHI DOVREBBE RICEVERE IL PREMIO: L'impresa Fiat S.p.A e Fiat Industrial

Allegati:

- **Allegato 1:** esempi pratici del lavoro svolto dagli operai
- **Allegato 2:** estratto dei risultati del Progetto H&S First
- **Allegato 3:** sintesi dei risultati
- **Allegato 4:** video “Filmato_Documentario HSF_Pilota”

L'esperienza Health&Safety First: descrizione dei Piani formativi

Il Programma Health&Safety First

*Obiettivi, metodologia, strutture
formative realizzate*

Obiettivi di Health&Safety First

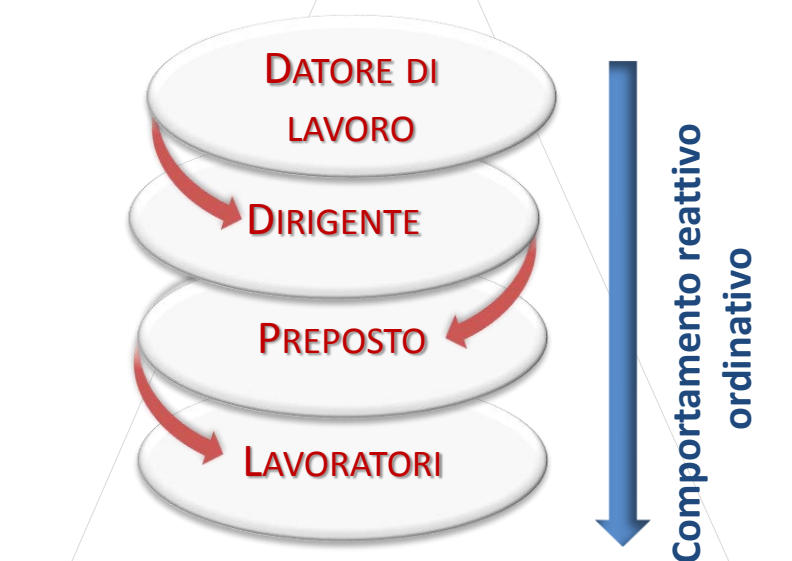
- ✓ Far emergere tutti i potenziali problemi di sicurezza
- ✓ Affrontarli e risolverli in modo tempestivo, snello, efficace e duraturo (risultato HSF misurato)



Drastico abbattimento di near misses, medicazioni e infortuni

Perché scegliere un approccio di coinvolgimento e di partecipazione attiva (bottom-up)?

Il modello organizzativo tradizionale



Succede → Affronto → Ordino → Eseguo

Lento - poco efficace

 **grandi problemi**
 **piccoli problemi**

H&S



Prevedo → Affronto → Condivido → Perseguo

Veloce - molto efficace

 **grandi e piccoli problemi**

Il rispetto delle regole **NON** è **AUTOMATICO**



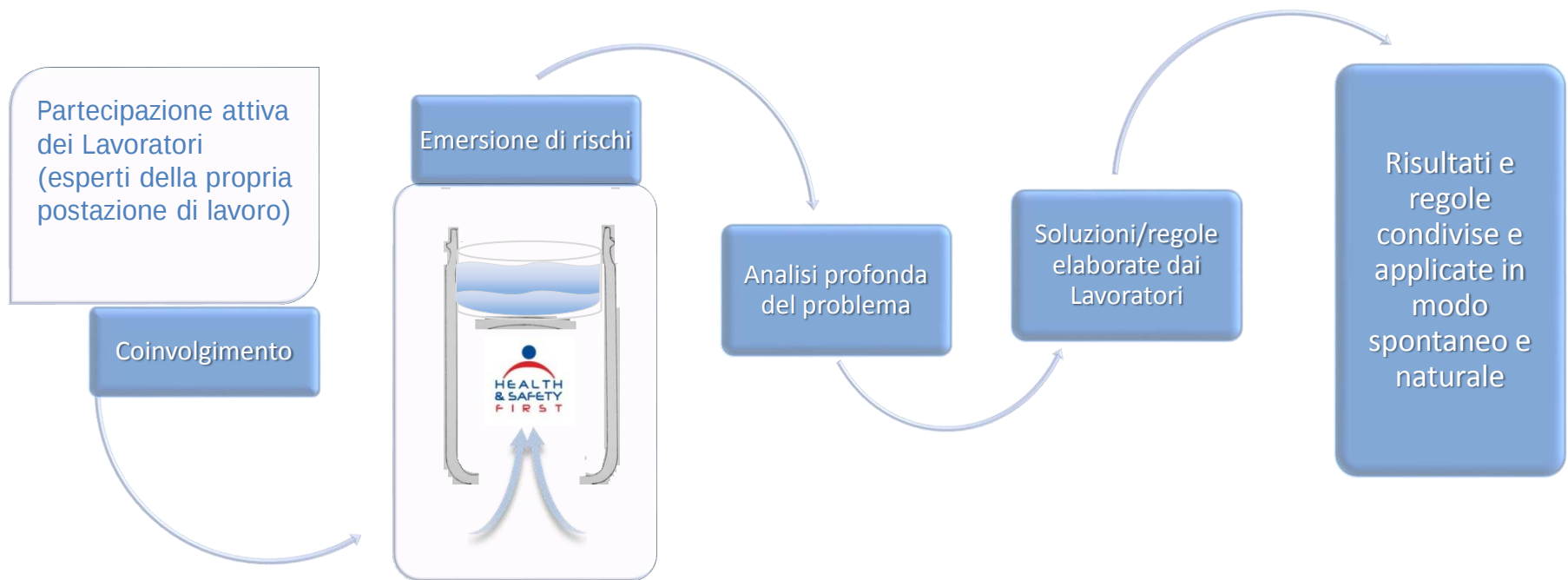
Tendiamo a rispettare in modo spontaneo **SOLO** quelle **REGOLE** di cui comprendiamo il **SENSO** e quando le **CONDIVIDIAMO**

(Cosa fate quando trovate un cartello di limite della velocità di 30 km all'ora in mezzo alla campagna su una strada in cui non vedete alcun ostacolo, né persone, né animali, né Carabinieri che controllano?)

Le **sanzioni NON** sono una **MISURA SUFFICIENTE** perché le persone rispettino le regole e presumono un **presidio di CONTROLLO** molto elevato

(Considerate la fattibilità reale e il costo nel vostro specifico caso)

Coinvolgimento Lavoratori con un processo guidato



Il modello di APPRENDIMENTO



Metodologia H&S First

Consapevolezza + Ascolto + Valorizzazione

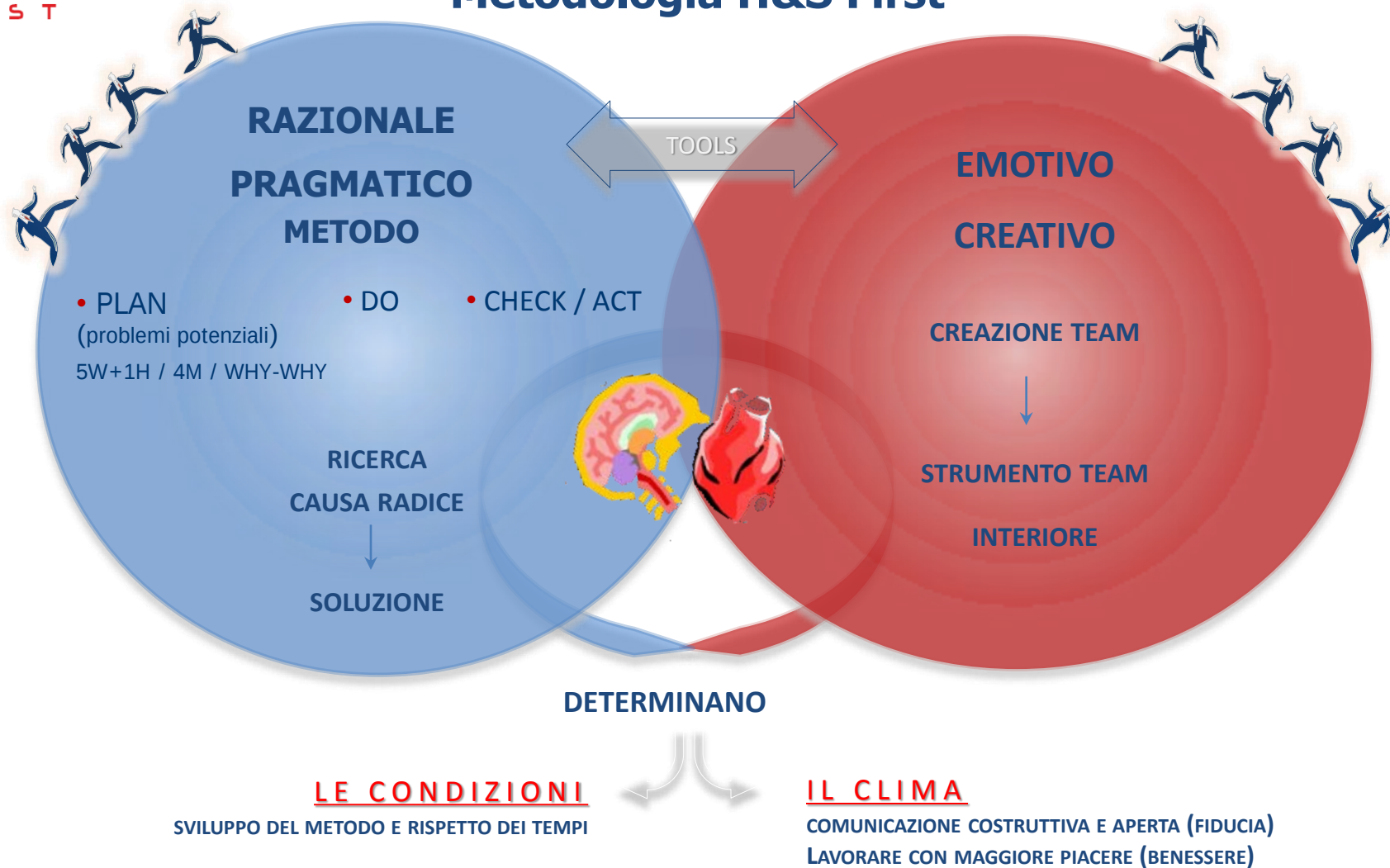
Motivazione alta

Disponibilità al CAMBIAMENTO

Impegno attivo nel MIGLIORAMENTO

APPRENDIMENTO *continuo e duraturo*

Metodologia H&S First



EFFETTO PERMANENTE **COMPORTAMENTO PROFESSIONALE**

Il coaching come strumento pratico di condivisione



Il **coaching** è la capacità di assistere l'individuo o un gruppo di lavoro affinché raggiungano un determinato **OBIETTIVO**

... e lo facciano **al di là di quello che sembrava possibile in passato.**

Che cos'è Health&Safety First

Programma di Formazione in Situazione



- ✓ Sviluppo di una vera cultura orientata alla sicurezza
- ✓ Comportamenti consapevolmente orientati al rispetto delle regole e alla prevenzioni dei rischi per la salute e la sicurezza

Overview Programma H&S First (post pilota)

Azione Garanti e Coordinatori del Miglioramento (Staff direzionale -12 ore aula*)

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3
• Strategia H&S First e struttura	• Competenze e strumenti operativi	• Il Patto

Azione RLS nel sistema (RLS – 20 ore aula*)

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3	Modulo 4
• Ruolo RLS	• Metodologia Analisi Rischi	• Comunicazione	• Metodologia Valutaz. H&S First

Azione Sostenitori del Miglioramento (Preposti - 32 ore aula*)

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3	Modulo 4	Modulo 5	Modulo 6	Modulo 7	Modulo 8	Team H&S First
• Health & Safety First Strategy	• H&S First Obiettivi Processo	• Strumenti Guida Team	• Condurre il Team H&S First	• Condurre Il Patto	• Condurre Caccia ai Rischi, Metodol. Valutaz.	• Condurre Fase PLAN	• Condurre Fasi DO CHECK/ ACT	• Cantieri, Coaching 8 h.

Azione Facilitatori del Miglioramento (Team Leader - 24 ore aula*)

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3	Modulo 4	Modulo 5	Modulo 6	Team H&S First
• Health & Safety First Strategy	• H&S First Obiettivi Processo	• Strumenti Guida Team	• Condurre Caccia ai Rischi, Metodol. Valutaz.	• Condurre Fase PLAN	• Condurre Fasi DO CHECK/ ACT	• Cantieri, Coaching 5 h.

Azione Creatori del Miglioramento (Lavoratori – 1° ciclo 5 ore in totale)

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3	Modulo 4	Modulo 5	Modulo 6
• Il Patto	• Caccia ai Rischi	• Cantiere Fase A PLAN 1	• Cantiere Fase B PLAN 2	• Cantiere Fase C DO	• Cantiere Fasi D CHECK/ ACT

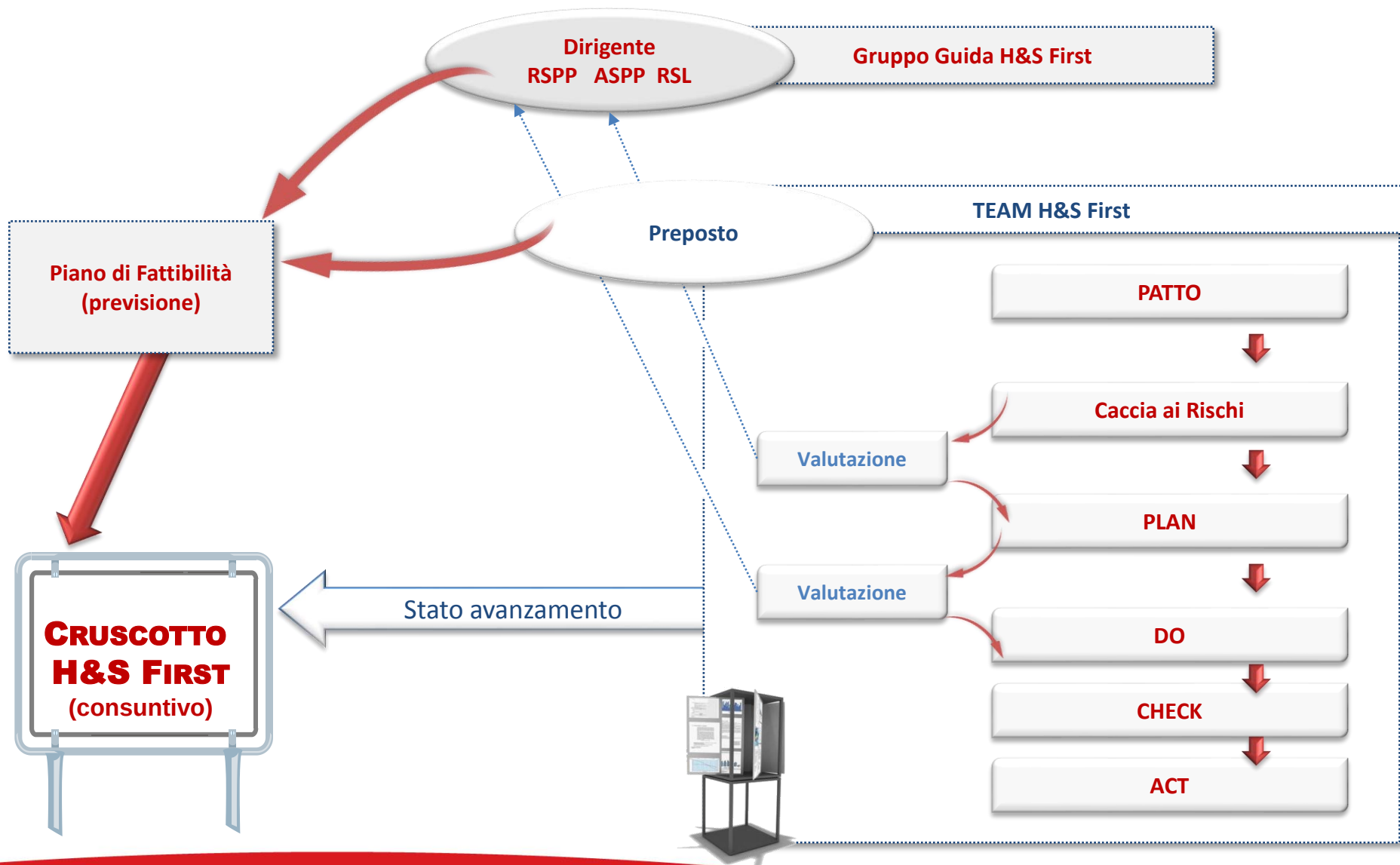
**GRUPPO GUIDA
H&S FIRST
STABILIMENTO**

**GRUPPI
VALUTAZ.
H&S FIRST
DI UNITÀ**

**TEAM
H&S
FIRST**

* Moduli da 4 ore

Overview Percorso



Relazione finale delle attività svolte nell'ambito dei Piani formativi Health&Safety First

Azienda

CNH ITALIA SPA

IVECO SPA

SISTEMI SOSPENSIONI SPA

FIAT POWERTRAIN TECHNOLOGIES SPA

FIAT GROUP AUTOMOBILES SPA

Piano FIMA

AV/48/S10II

AV/49/SS10II

AV/50/S10II

AV/51/S10II

AV/52/S10II

Tavola azioni e partecipanti ai Piani H&S First

				PREVENTIVO				CONSUNTIVO				VARIAZ. % PREV/CONS			
Piano	Plant	Corso Azione	Ore corso 1 edizione	N° edizioni	N° ore corso totali	Monte ore allievi	N° allievi totali	N° edizioni	N° ore corso totali	Monte ore allievi	N° allievi totali	N° edizioni	N° ore corso totali	Monte ore allievi	N° allievi totali
TUTTI I PIANI	TUTTI I PLANT	Garanti	12	6	72	504	42	6	72	504	39	100%	100%	100%	93%
		RLS	16	6	96	576	36	5	80	362	23	83%	83%	63%	64%
		Sostenitori	32	12	384	2432	76	8	248	1467	49	67%	65%	60%	64%
		Facilitatori	24	15	360	3240	135	14	336	2271	94	93%	93%	70%	70%
		Creatori con coach esterno su Sostenitori	8	76	608	1824	228	70	560	1663	203	92%	92%	91%	89%
		Creatori con coach esterno su Facilitatori	5	135	675	2025	405	132	660	1825	350	98%	98%	90%	86%
		Creatori con Sostenit./Facilit. coach su Lavoratori	5	161	803	1606	321	153	765	1555	311	95%	95%	97%	97%
		TOTALE TUTTI I PIANI		411	2998	12207	1243	388	2721	9647	1069	94%	91%	79%	86%

Cacce ai Rischi

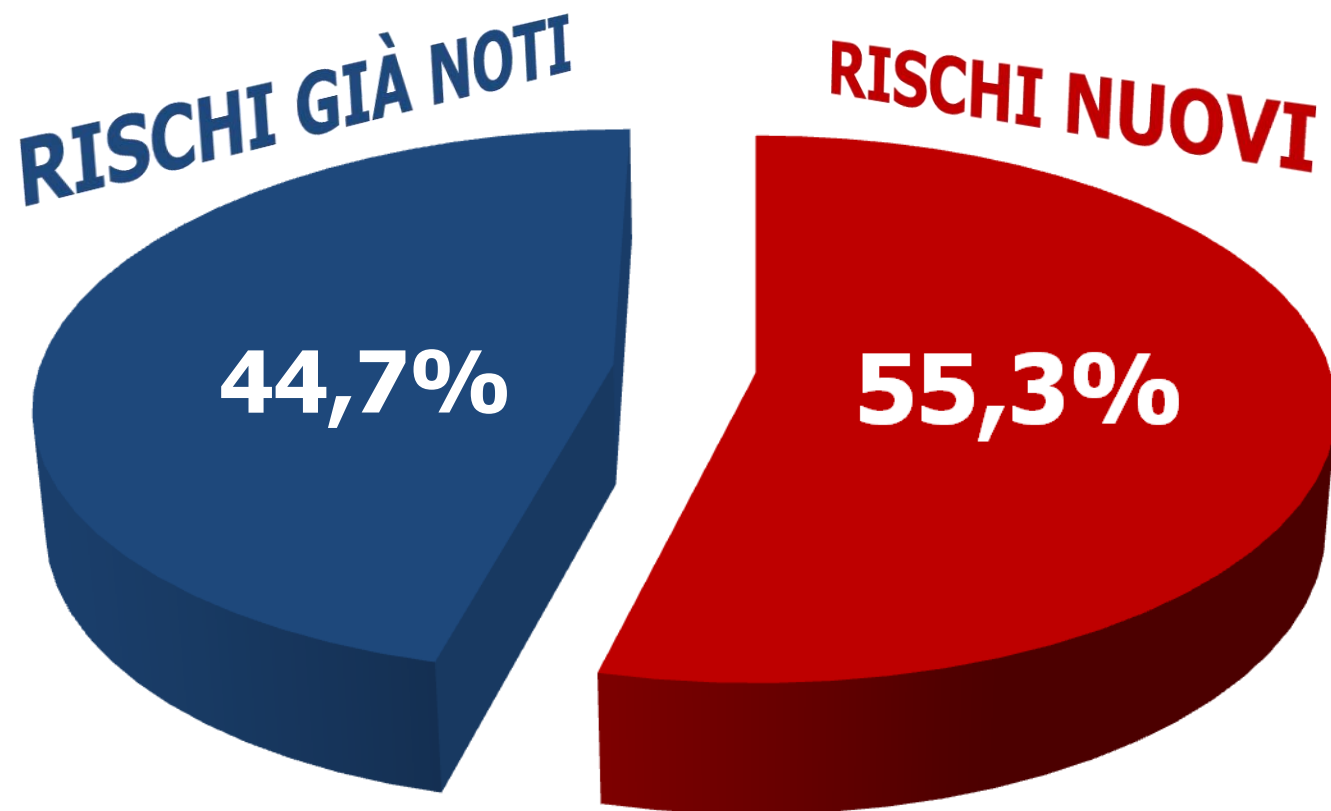
SU **174** CACCE
AI RISCHI REALIZZATE*

747
RISCHI EMERSI

MEDIA RISCHI EMERSI PER CANTIERE ➡ **4,3**

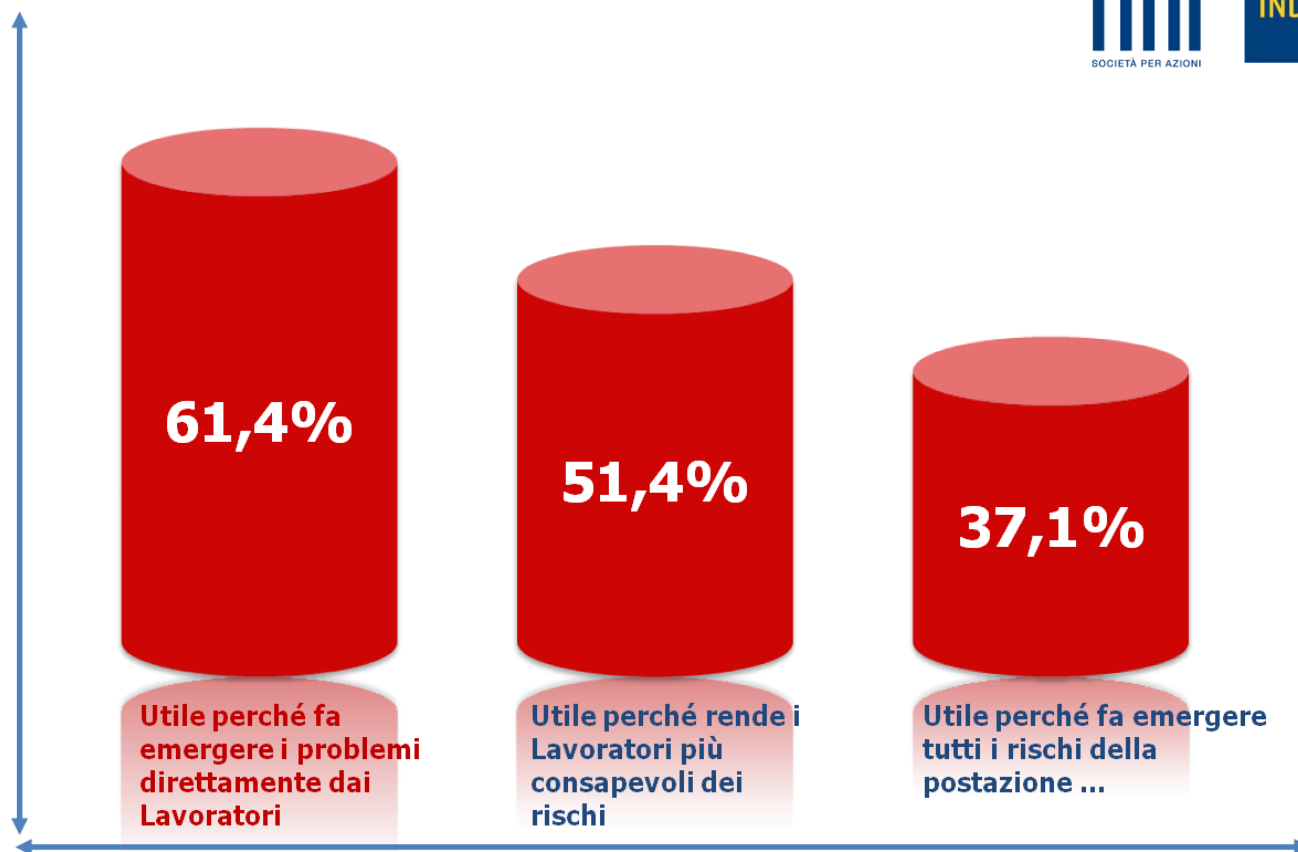
* 86% Cacce ai Rischi realizzate

Cacce ai Rischi



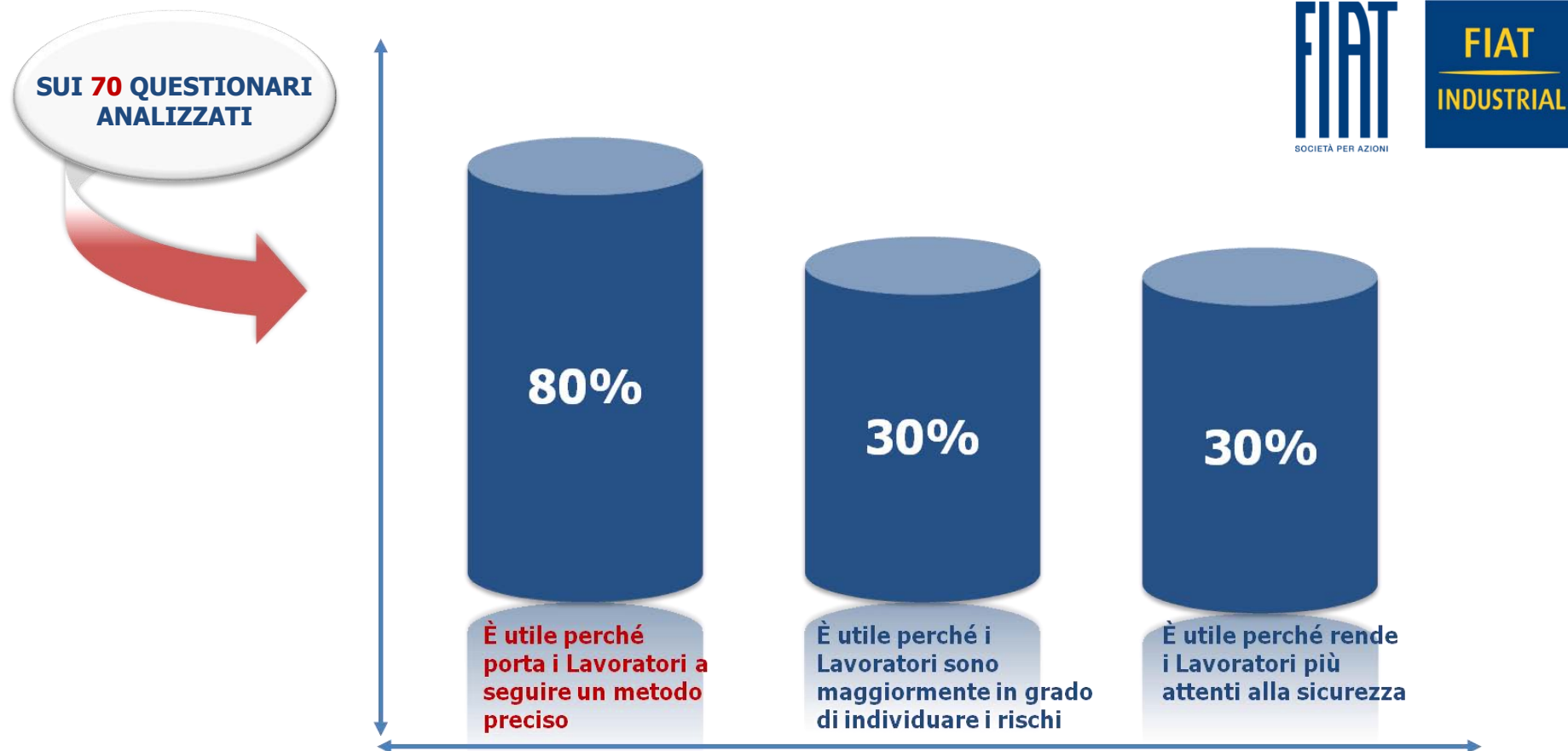
Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

Come valuti la Caccia ai Rischi?



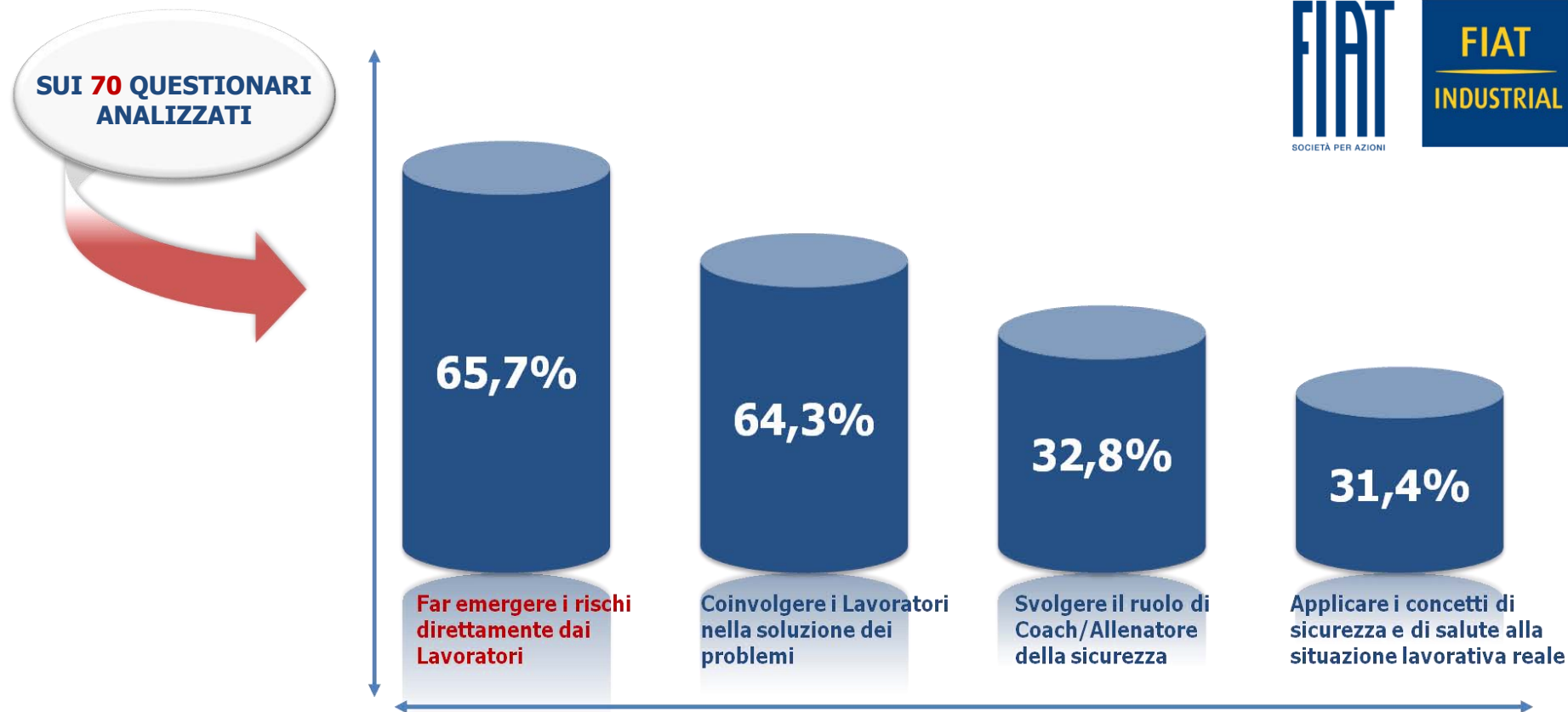
Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

Come valuti il Metodo Applicativo Health&Safety First?



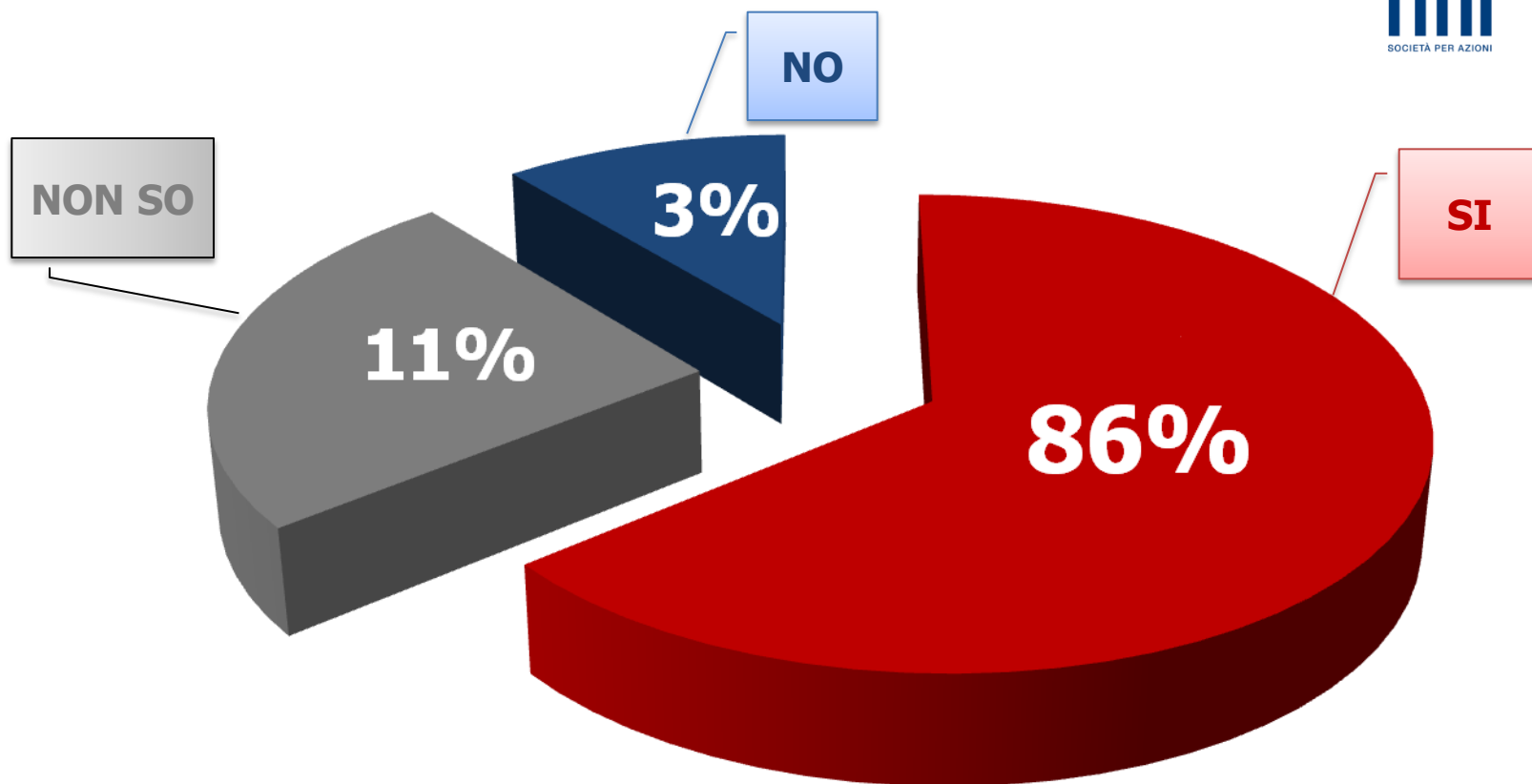
Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

Classifica degli aspetti ritenuti più importanti:



Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

Hai notato dei cambiamenti?



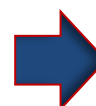
Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

Quali cambiamenti hai notato?

(le risposte più frequenti)

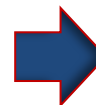


+ PARTECIPAZIONE



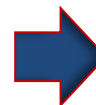
39%

+ ATTENZIONE



19%

+ CONSAPEVOLEZZA



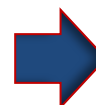
14%

+ INTERESSE



9%

ALTRO



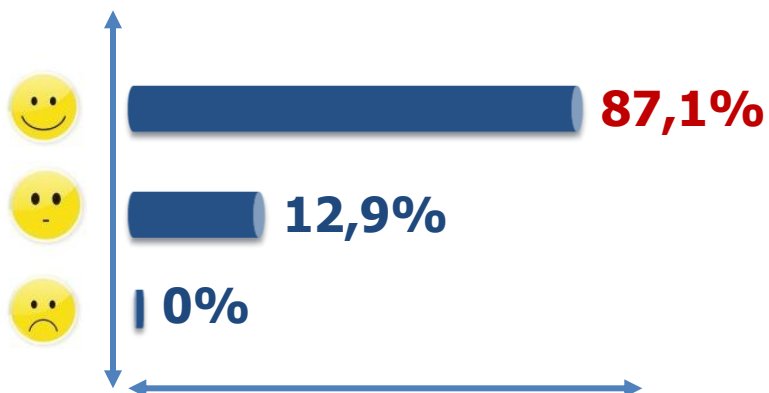
19%

Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

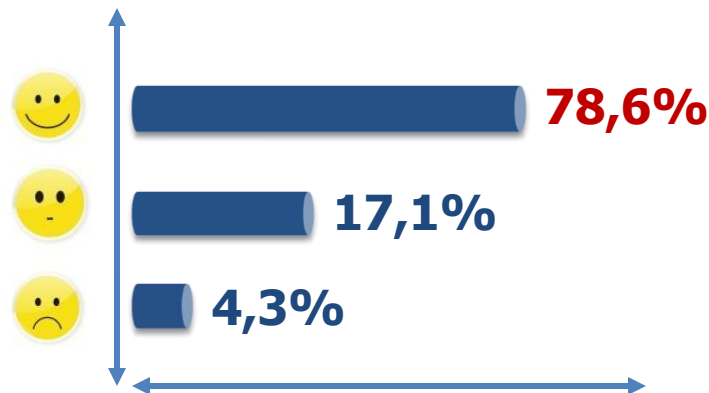
Come valuti il miglioramento delle tue conoscenze rispetto a:



Ruolo e funzione del Preposto nella sicurezza



Gli altri soggetti coinvolti nella sicurezza

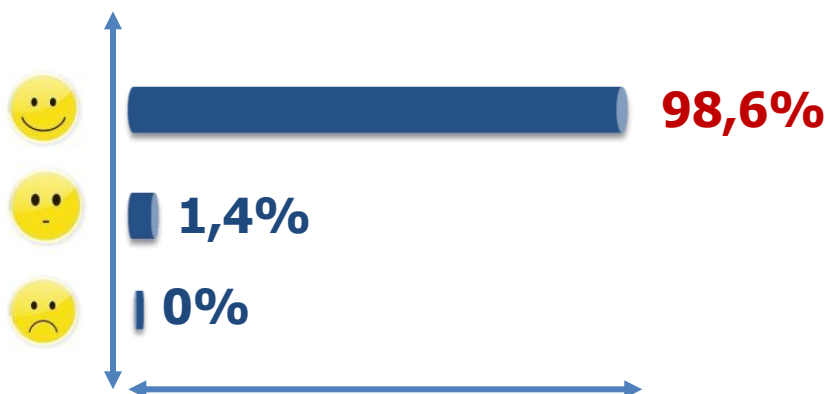


Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

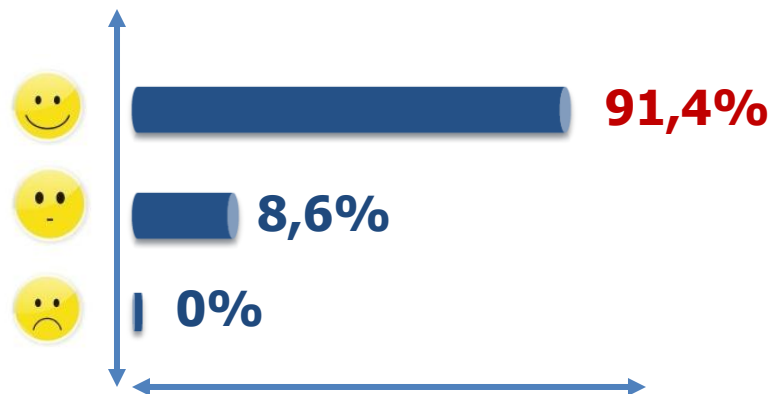
Come valuti il miglioramento delle tue conoscenze rispetto a:



Individuazione e valutazione dei rischi



Informazione e formazione dei Lavoratori

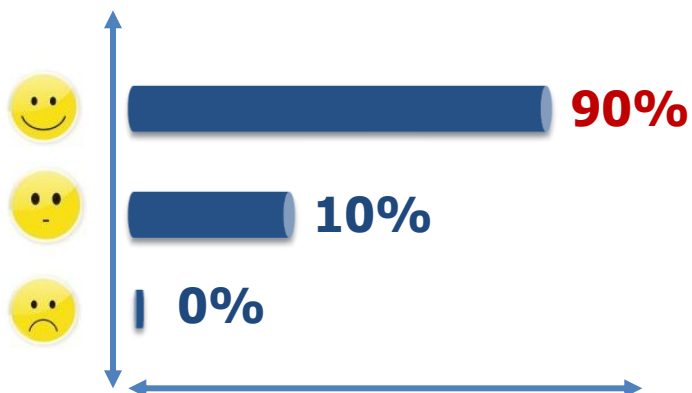


Risultati Cantieri - Preposti (Sostenitori del Miglioramento)

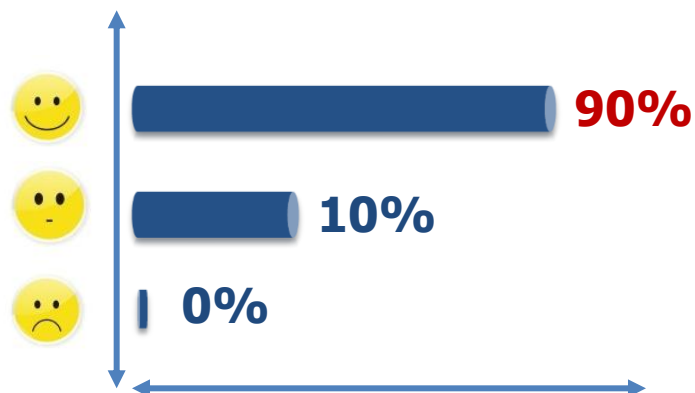
Come valuti il miglioramento delle tue conoscenze rispetto a:



Organizzazione dei Cantieri

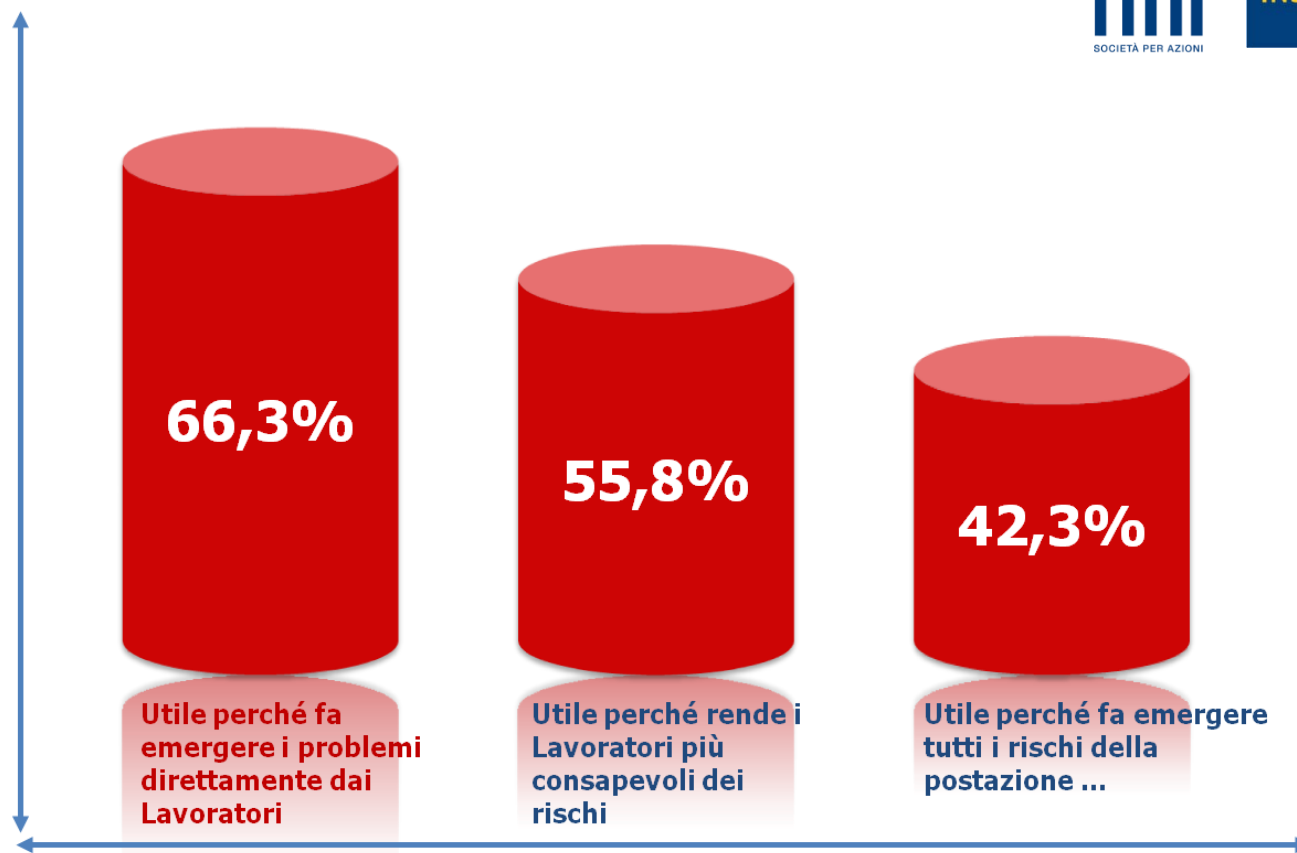


Individuazione di misure tecniche, organizzative ...



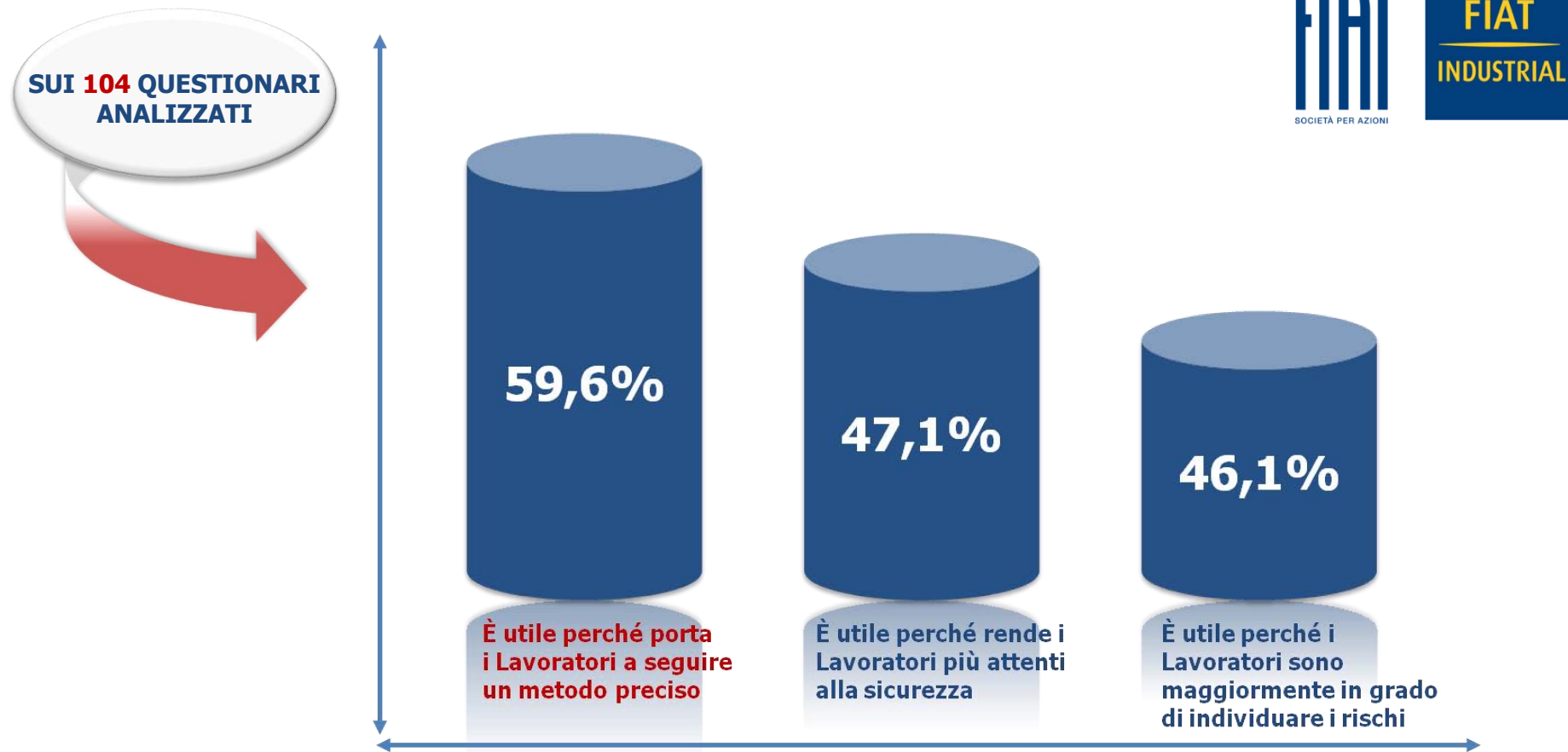
Risultati Cantieri - Facilitatori del Miglioramento

Come valuti la Caccia ai Rischi?



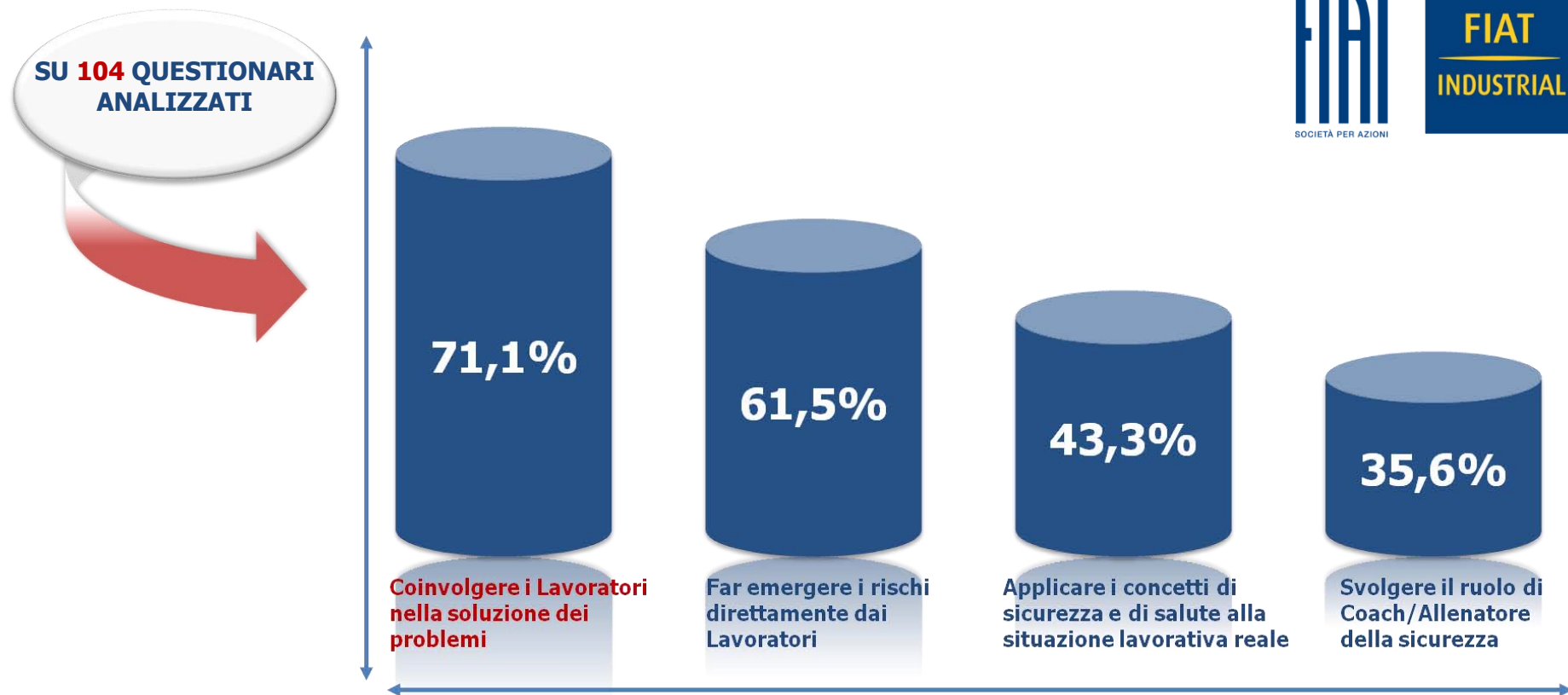
Risultati Cantieri - Facilitatori del Miglioramento

Come valuti il Metodo Applicativo Health&Safety First?



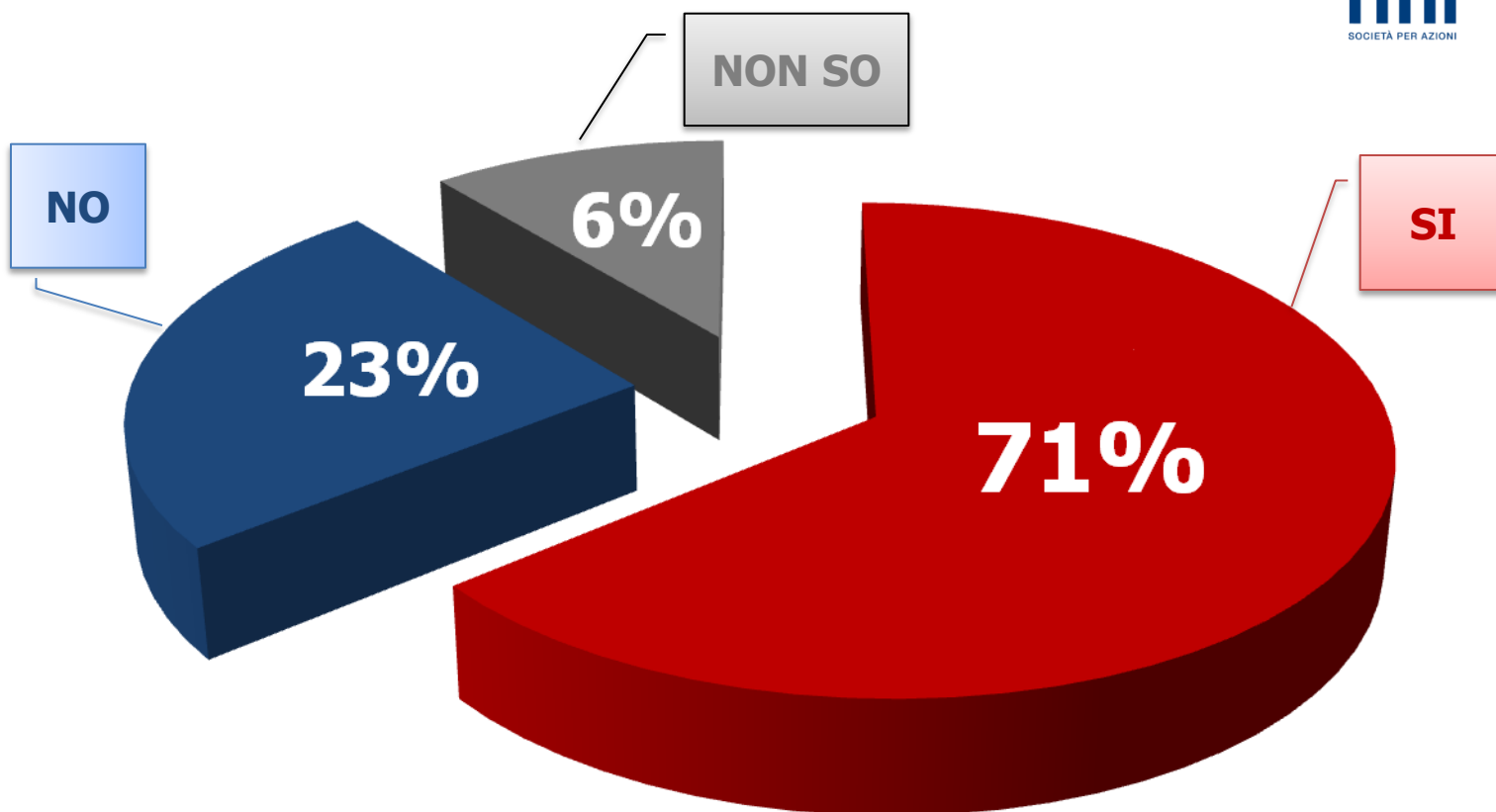
Risultati Cantieri - Facilitatori del Miglioramento

Classifica degli aspetti ritenuti più importanti:



Risultati Cantieri - Facilitatori del Miglioramento

Hai notato dei cambiamenti?



Risultati Cantieri - Facilitatori del Miglioramento

Quali cambiamenti hai notato?

(le risposte più frequenti)



+ ATTENZIONE

➡ 40%

+ COINVOLGIMENTO

➡ 28%

+ COLLABORAZIONE

➡ 8%

+ RESPONSABILITÀ

➡ 6%

ALTRO

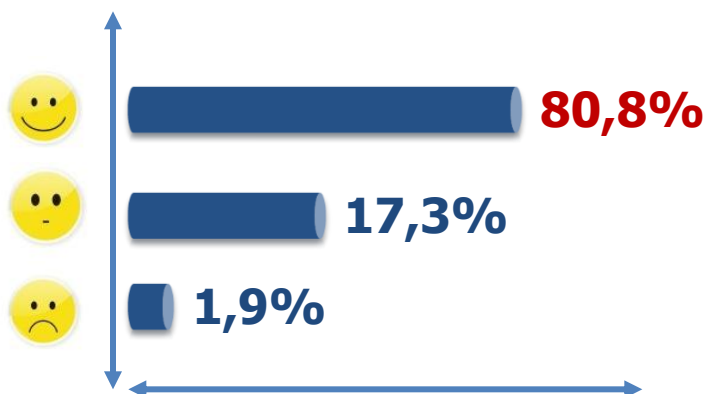
➡ 18%

Risultati Cantieri - Facilitatori del Miglioramento

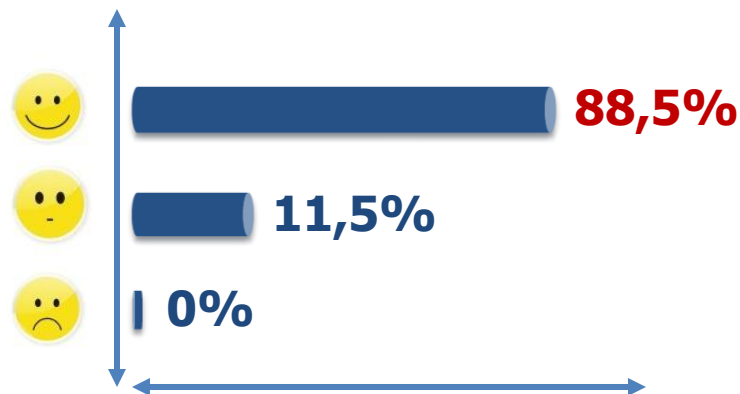
Come valuti il miglioramento delle tue conoscenze rispetto a:



Gli altri soggetti coinvolti nella sicurezza

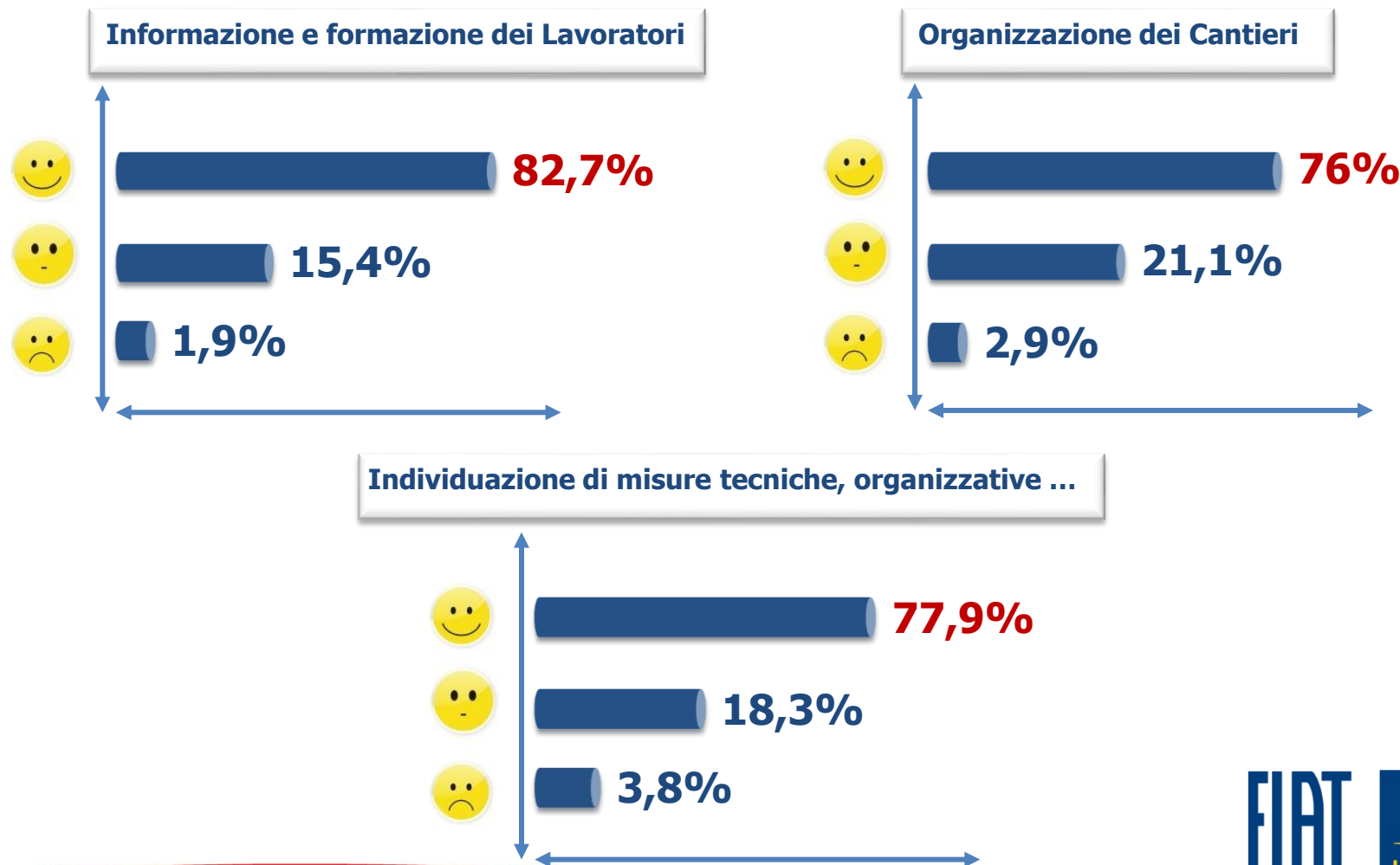


Individuazione e valutazione dei rischi



Risultati Cantieri - Facilitatori del Miglioramento

Come valuti il miglioramento delle tue conoscenze rispetto a:

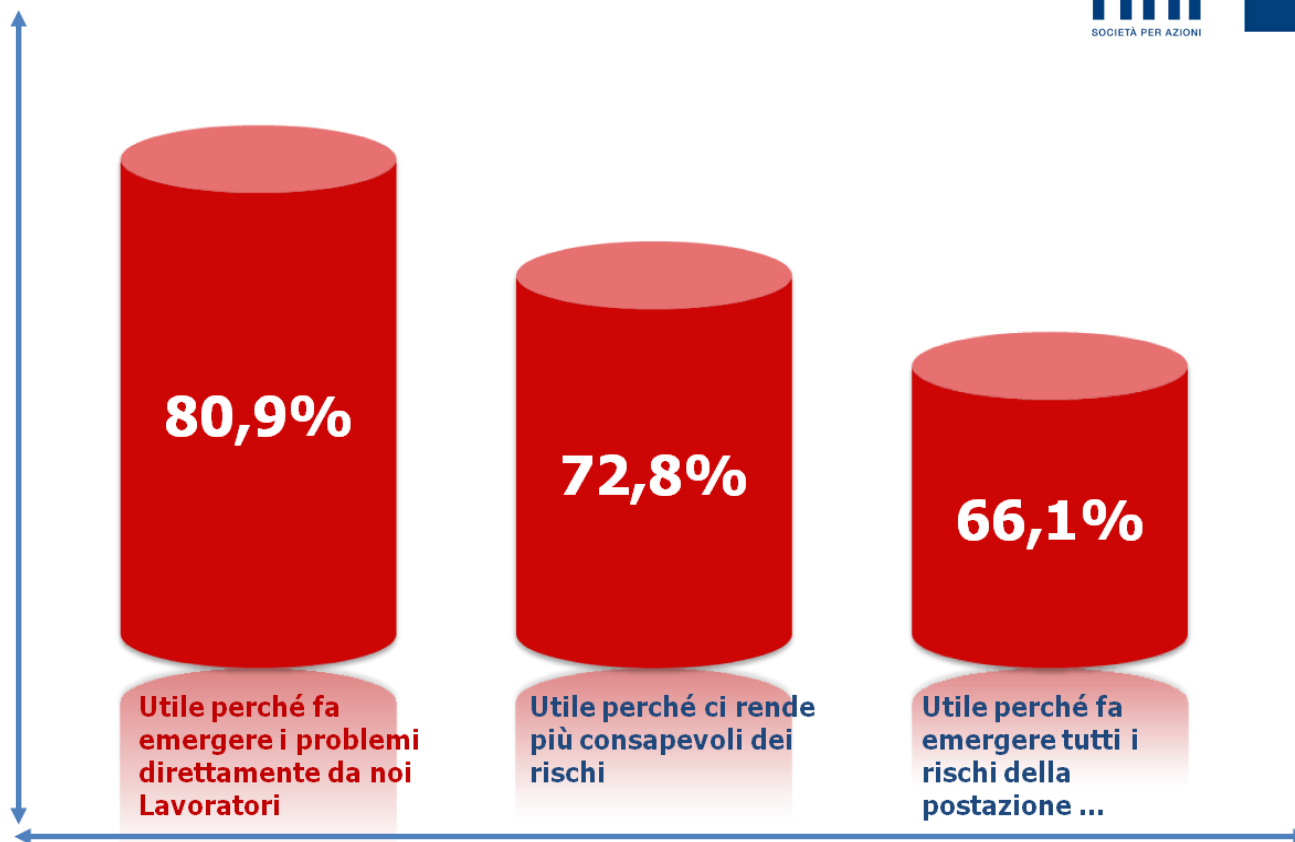


Risultati Cantieri - Lavoratori (Creatori del Miglioramento)

Come valuti la Caccia ai Rischi?

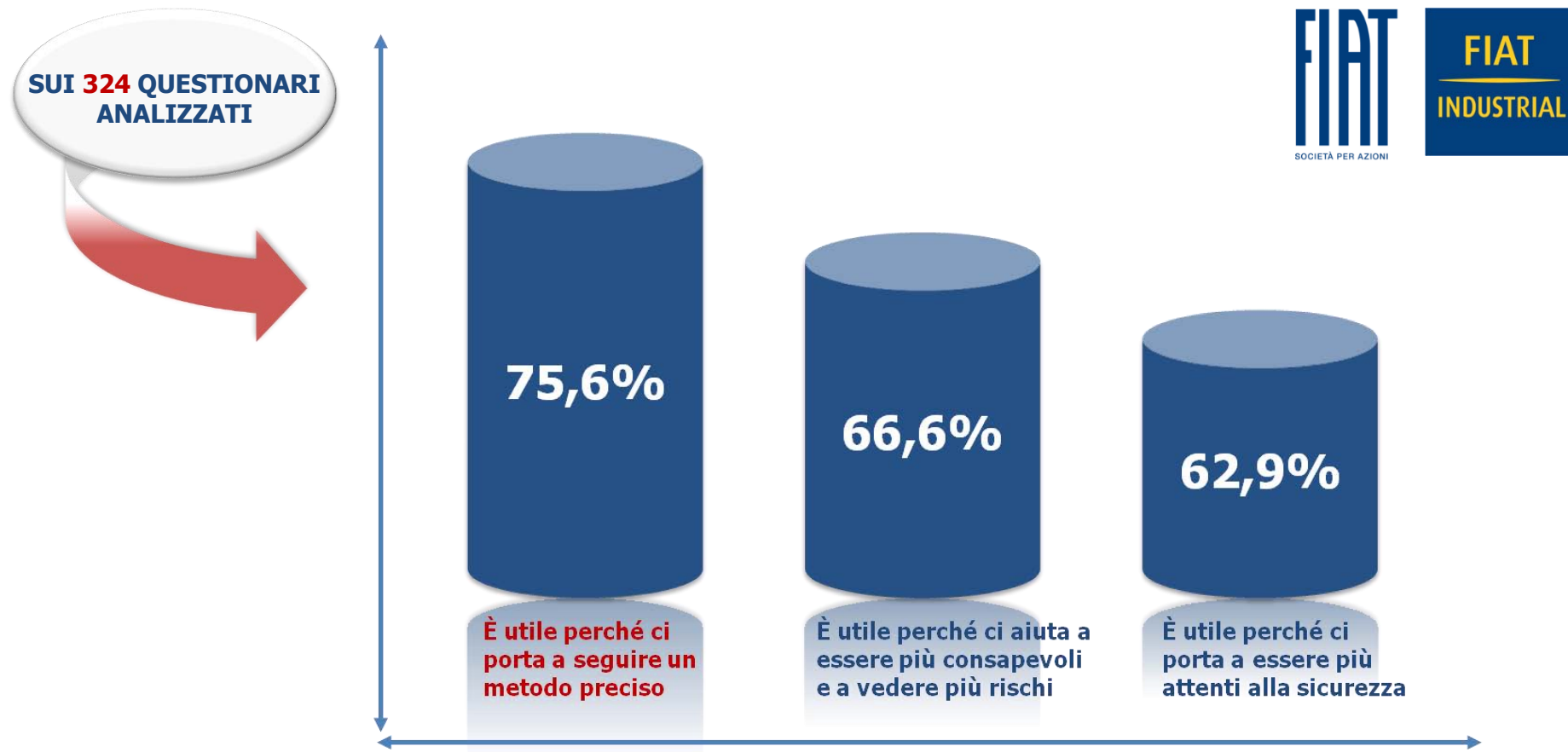


SUI **324** QUESTIONARI
ANALIZZATI



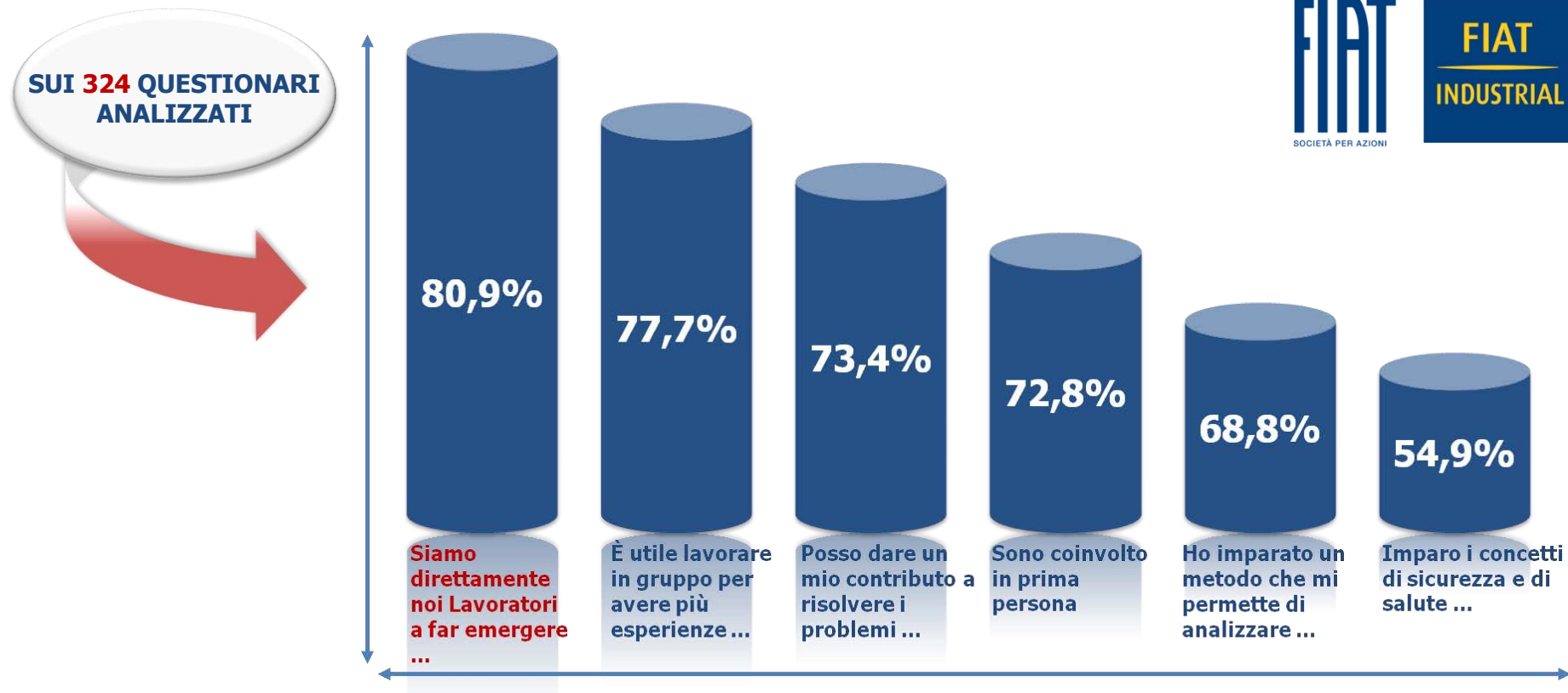
Risultati Cantieri - Lavoratori (Creatori del Miglioramento)

Come valuti il Metodo Applicativo Health&Safety First?



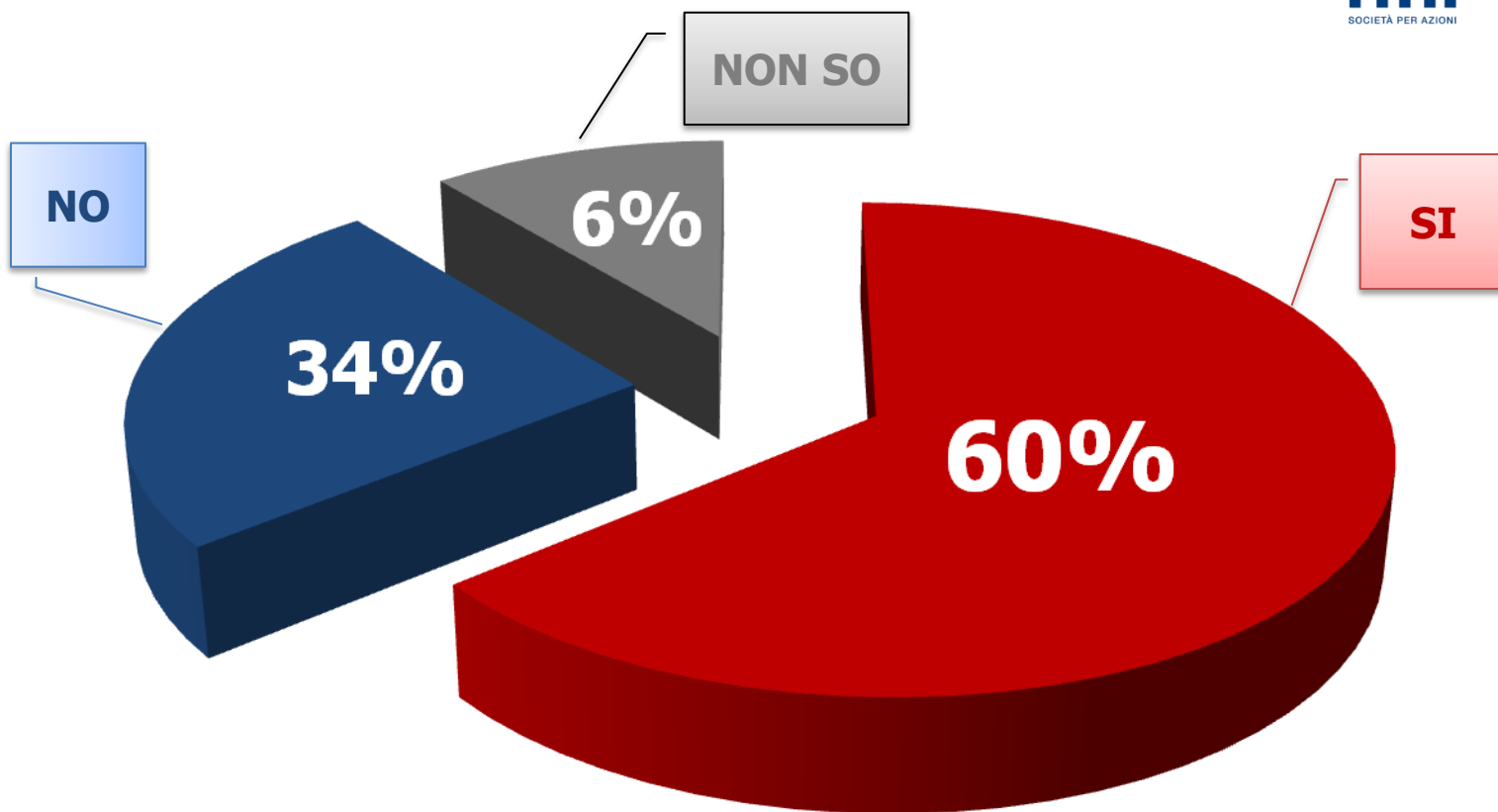
Risultati Cantieri - Lavoratori (Creatori del Miglioramento)

Classifica degli aspetti ritenuti più importanti:



Risultati Cantieri - Lavoratori (Creatori del Miglioramento)

Hai notato dei cambiamenti?



La percezione del cambiamento

preposti e Facilitatori

- ✓ Conoscono i tempi di realizzazione delle soluzioni più complesse (p. es. ricorso a fornitori esterni circa 4 mesi di processo).
- ✓ Misurano il cambiamento prima della completa implementazione della soluzione.



Lavoratori

- ✓ Sono tendenzialmente scettici e non conoscono sempre i tempi di realizzazione.
- ✓ Necessitano tangibilità effettiva della soluzione implementata (credo quando vedo).
- ✓ Misurano il cambiamento (in parte) dopo la completa implementazione della soluzione.

Risultati Cantieri - Lavoratori (Creatori del Miglioramento)

Quali cambiamenti hai notato?

(le risposte più frequenti)



+ ATTENZIONE

➡ 50%

+ CONSAPEVOLEZZA

➡ 25%

+ METODO

➡ 8%

+ RESPONSABILITÀ

➡ 4%

ALTRO

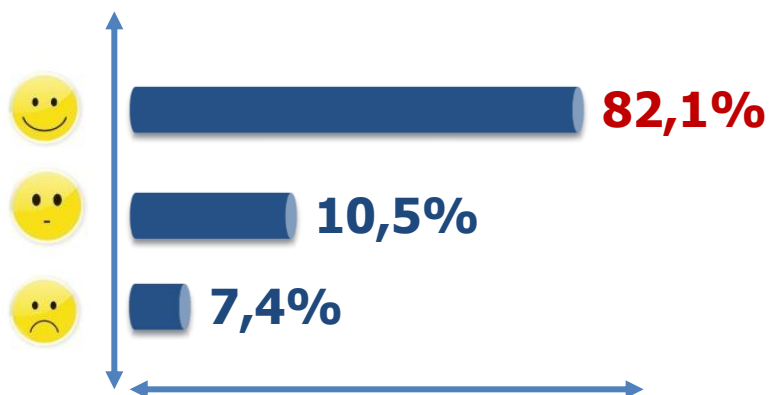
➡ 13%

Risultati Cantieri - Lavoratori (Creatori del Miglioramento)

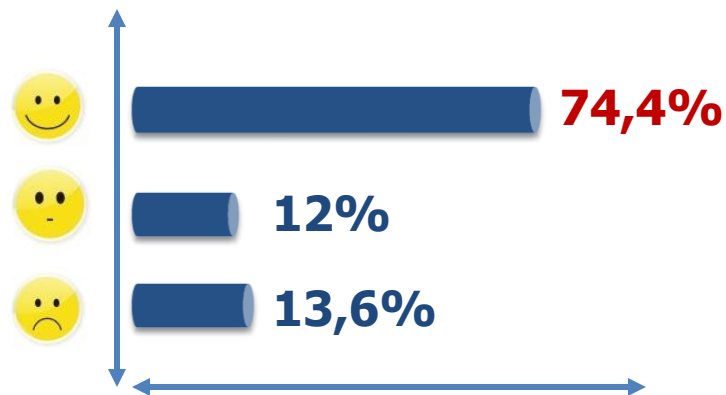
Come valuti il miglioramento delle tue conoscenze rispetto a:



Rischi in generale e della mia postazione



Quali danni potrei subire

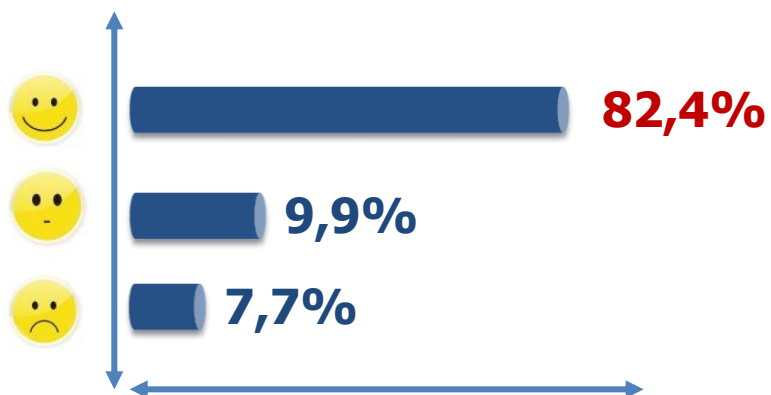


Risultati Cantieri - Lavoratori (Creatori del Miglioramento)

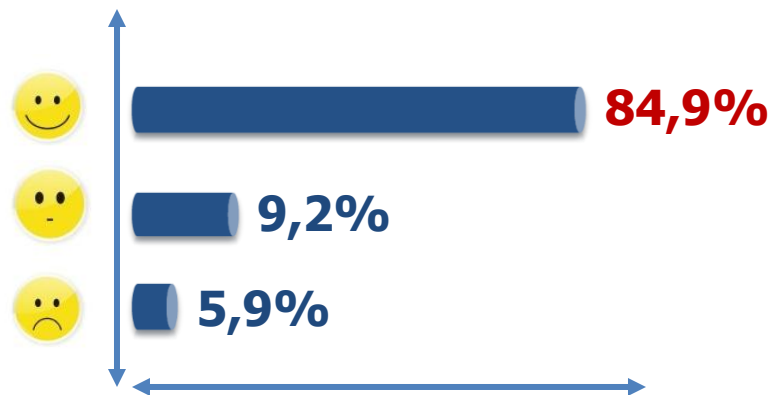
Come valuti il miglioramento delle tue conoscenze rispetto a:



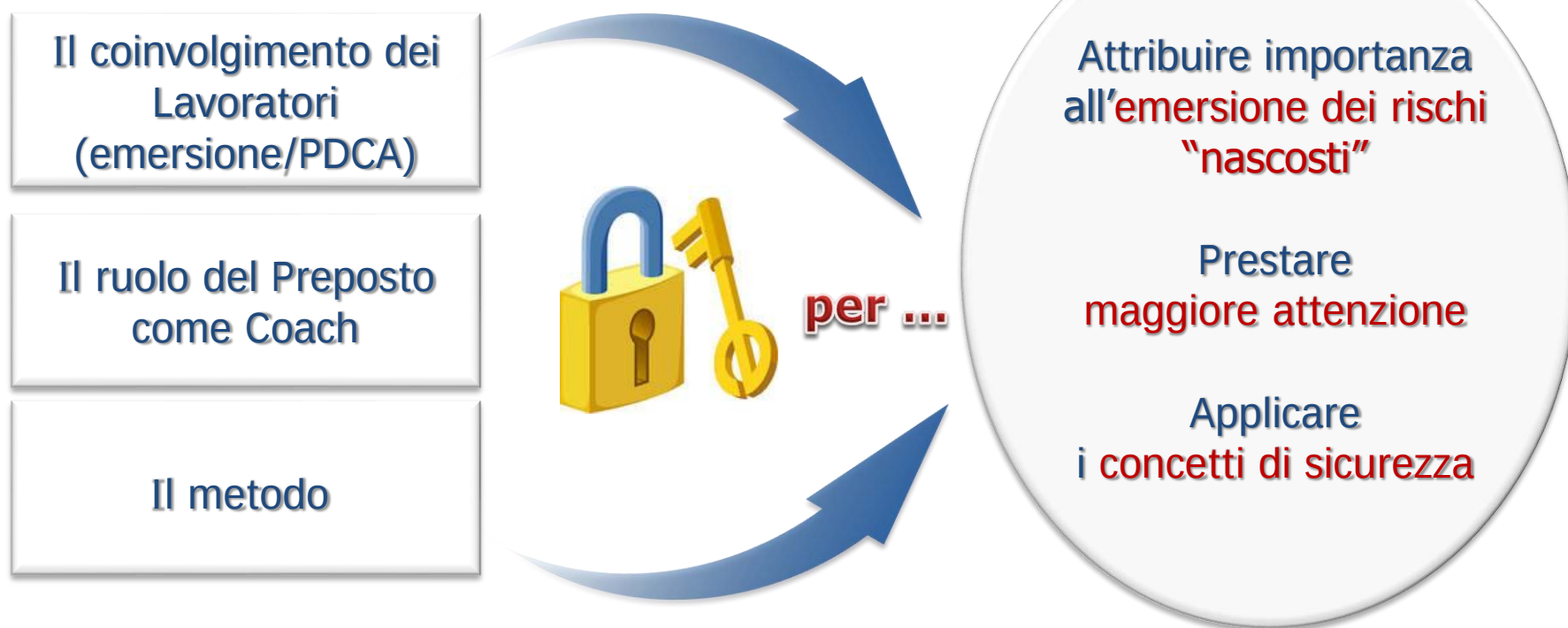
Come prevenire e proteggermi da infortuni



Individuare misure di prevenzione e protezione



Nell'opinione di
Preposti, Team Leader e Lavoratori
emerge che:



Condivisione anziché Imposizione

L'adempimento alle disposizioni di legge pone alcuni **quesiti**, ossia:

- ✓ **Fattibilità** (basta comunicare le regole e controllare che vengano rispettate? Quali condizioni devono essere garantite perché possiamo essere adempienti?)
- ✓ **Modalità concrete di applicazione** (COME FACCIAMO CONCRETAMENTE?)

Coinvolgere attivamente i Lavoratori e stimolare in loro un atteggiamento proattivo:

- ✓ Ascoltare e valorizzare le persone
- ✓ Creare fiducia
- ✓ Stimolare la segnalazione di rischi percepiti
- ✓ Permettere che mettano a disposizione il loro sapere (fare)
- ✓ Migliorare la loro capacità di pre-vedere il rischio
- ✓ Stimolare l'apprendimento continuo e la condivisione delle conoscenze
- ✓ Creare una cultura profonda di sicurezza e salute in una Learning Organization

**Ridurre i rischi "meno apparenti" in modo sostanziale
Garantire maggiore sicurezza**

Riassumendo ...

È necessario creare una vera **cultura della sicurezza** in modo da stimolare:

L'EMERSIONE DEI RISCHI (meno evidenti)

COMPORTAMENTI SICURI NATURALI EFFETTIVI

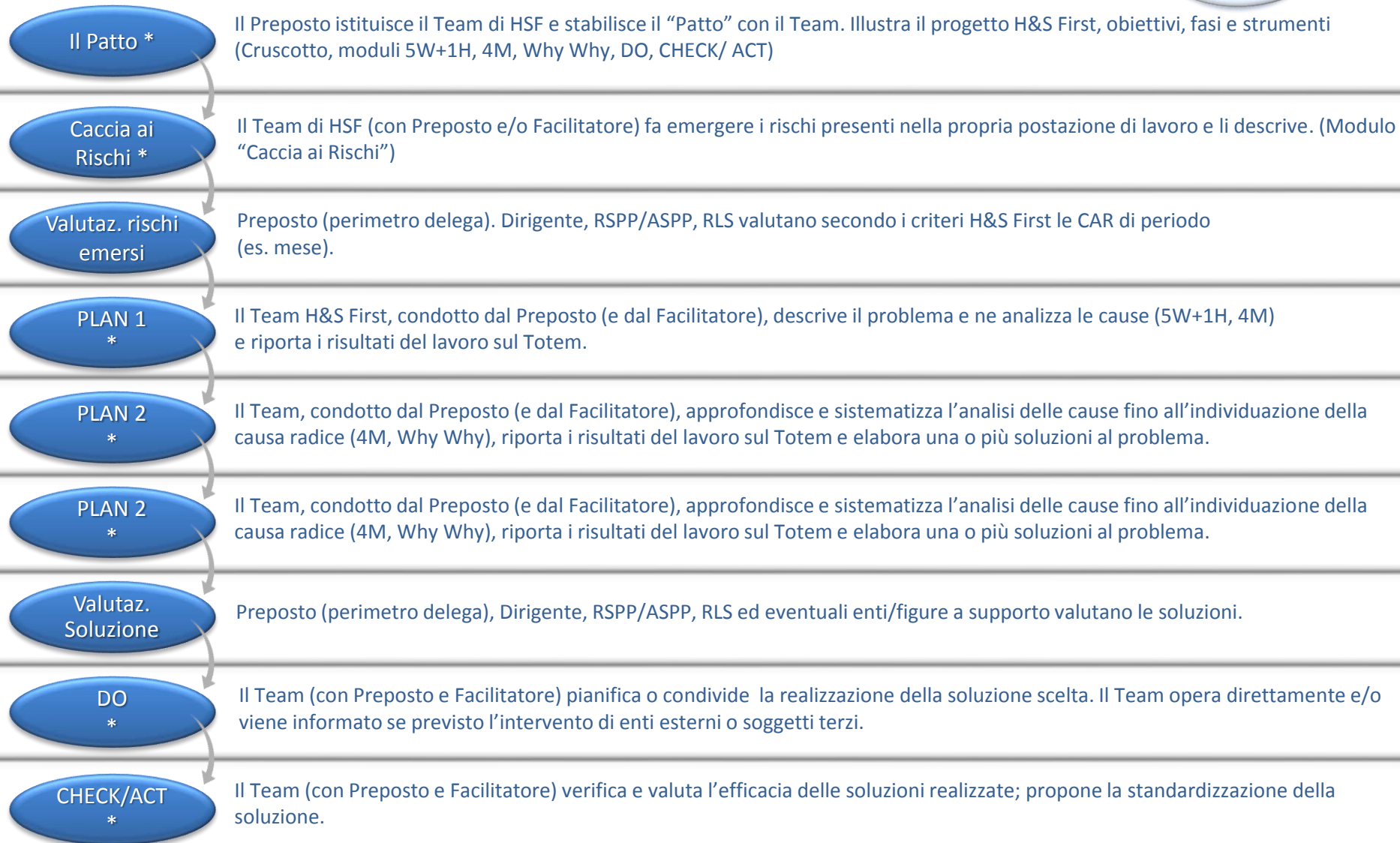
ATTEGGIAMENTI PROATTIVI AUTONOMI

RIDUZIONE A "0" NEAR MISSES E INFORTUNI



Percorso Cantieri Health&Safety First

COMPETENZA
**LAVORARE
INSIEME**



La Natura delle Regole

Le regole nascono per soddisfare uno o più bisogni ...

Quali bisogni hanno le persone?



Distinguere tra Bisogni e Strategie

Tutte le persone hanno gli stessi **bisogni fondamentali**, indipendentemente da:

Sesso
Età
Provenienza
Religione
Nazionalità

...

... ma applicano **strategie diverse** per soddisfarli e percepiscono e valutano le stesse situazioni in modo diverso.



Il potenziale conflitto (e quindi il non rispetto della regola) sta nella percezione e nella scelta della strategia per soddisfare il bisogno