

SIMPOSIO #1 - BBS IN AZIENDA

Casi studio

SYMPOSIUM #2 - BBS IN AZIENDA

Case studies

SIMPOSIO 1 – LA LEADERSHIP DELLA DIREZIONE NEL PROCESSO DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE E LA GESTIONE DELLE DITTE TERZE

Monitorare il processo, osservare sul campo, affiancare i leader: il compito della direzione in Ahlstrom-Munksjö

Fabio Cellai

Plant Manager

Diego Vaccarotto

HSE Manager

ABSTRACT

La BBS è stata adottata negli stabilimenti Ahlstrom-Munksjö di Mathi (TO) e Fabriano (AN) con l'intenzione di infondere nuova energia ad un sistema di gestione e miglioramento della sicurezza che era nel 2014 in una fase di stallo.

Gli stabilimenti, che producono carte speciali e materiali in fibra e contano circa 600 dipendenti, si sono in realtà avviati verso un cambiamento culturale. Dopo tre anni il precedente sistema, solido in termini di indice di infortuni (con una media di 2/3 piccoli infortuni all'anno) e basato da un lato sul miglioramento continuo delle condizioni di sicurezza e di ergonomia e sui suggerimenti dei dipendenti e, dall'altro, su un rigoroso sistema disciplinare, si è profondamente modificato.

Oltre ad aver raggiunto dal 2015 il risultato "zero infortuni", si è infatti diffusa la cultura della misurazione dei comportamenti accanto a quelle dei parametri tecnici e dei risultati; inoltre, è diventato una consuetudine che tutti, a tutti i livelli, osservino e siano osservati, eroghino e ricevano feedback sui propri comportamenti.

Quali sono gli ingredienti di tale successo? Innanzi tutto una metodologia dalle solide basi scientifiche applicata in maniera rigorosa, ma anche il coinvolgimento di tutti i dipendenti nei vari ruoli del processo ed il forte commitment della direzione aziendale, inteso come monitoraggio continuo dell'andamento del processo e come coinvolgimento di tutto il management team nelle osservazioni in campo nonché nel supporto a safety leader ed osservatori.

Parole chiave: Behavior-Based Safety, Coinvolgimento, Misurazione, Leadership

SIMPOSIO 1 – LA LEADERSHIP DELLA DIREZIONE NEL PROCESSO DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE E LA GESTIONE DELLE DITTE TERZE

Il commitment “visibile” nel lanciare il progetto BBS e dare una cabina di regia: il ruolo della direzione in Sarlux

Vincenzo Greco

Amministratore Delegato

Walter Cocco

HSE Manager

ABSTRACT (ITALIANO)

Il management di un'azienda è responsabile di testimoniare in maniera tangibile le politiche e i valori aziendali. Questo, attraverso programmi ed iniziative che discendono e contengono i valori, dovendo rispondere in maniera convincente al quesito circa il perché persegue il miglioramento della performance della sicurezza. La Sarlux, fino all'introduzione della B-BS, ha da sempre adottato un approccio prescrittivo della sicurezza, tipico della raffinatezza e power. Con la B-BS ha scelto nel 2015 la strada della partecipazione della popolazione dei lavoratori, cogliendo l'opportunità di capitalizzare sulle migliaia di osservazioni dei propri lavoratori. L'incoraggiamento dei comportamenti positive, da parte dei livelli manageriali, si è tradotta in una presa di conoscenza di un valore aziendale che precedentemente appariva essere semplicemente un obiettivo. Il processo di formazione, rivolto ai lavoratori di Sarlux, grazie al forte commitment da parte della direzione aziendale, ha avuto un forte impatto oltre che sui lavoratori diretti anche sul comportamento delle imprese. I comportamenti positivi inevitabilmente hanno messo in risalto sempre più quelli negative, che gradualmente si estinguono, portando ad un cambio culturale che diversamente non avrebbe luogo.

ABSTRACT (ENGLISH)

Management is required to produce tangible evidence of its commitment to company values and policies, this is done through programs and initiatives deriving from those values that allow management to answer in a convincing manner of the reason why it is seeking improvements in safety performance. Sarlux, prior to the introduction of B-BS had always adopted a prescriptive approach to safety, typical for refining and power. By the adoption of B-BS, the route for participation of all workers was opened,

capturing the opportunity di capitalize on thousands of field observations. The encouragement of positive behavior has become a true recognition of a company value rather than simply a company objective. The training process for company workers has had a sure impact on contractors' personnel. Positive behavior has contributed in highlighting the negative ones that gradually fade away, bring to a cultural change that differently would have not occurred.

INTRODUZIONE

La Sarlux opera nel settore della raffinazione e power da oltre 50 anni e rappresenta uno dei maggiori siti industriali del paese e del mediterraneo. Le attività non sono condotte secondo lo schema della catena di montaggio, quindi ai comportamenti è richiesto di essere adeguati al contesto in cui si opera. In aggiunta ai lavoratori della Sarlux, si sovrappongono imprese di manutenzione e servizi che quotidianamente interagiscono tra loro. **La struttura organizzativa, piuttosto complessa, articolata con più livelli dirigenziali e di responsabilità, ricca di procedure, richiede all'uomo di essere responsabile della corretta esecuzione delle proprie attività ma anche di fornire utili informazioni ai propri colleghi e personale di impresa nello sforzo di promuovere la prevenzione.** Nel nostro ambiente industriale, ormai maturo, è apparso chiaro che ulteriori procedure o l'inserimento delle sanzioni non potevano risultare efficaci. La sostenibilità di un sistema non può prescindere dalla partecipazione di tutta la popolazione, dando ad essa una concreta possibilità per il miglioramento, attraverso un vero modello comportamentale. L'introduzione della B-BS ha di fatto permesso un pronto miglioramento della performance della sicurezza ma ha soprattutto contribuito a promuovere una nuova cultura della sicurezza basata sul contributo del singolo.

Per riuscire in tale imprese, particolarmente significativo è stato l'impegno costante della direzione di sito, HSE, e HR – al di là degli aspetti budget e di organizzazione – è intervenuta alle sessioni formative per spiegare a lavoratori ed ai responsabili lo scopo ultimo di questo impegno,

LA LEADERSHIP IN SARLUX

La leadership del management è facilitata da quello che in inglese chiamano “commitment” (impegno), ovvero da quanto il management investe delle proprie risorse. Il management è tenuto ad essere custode delle politiche aziendali, assicurando che i valori dell'azienda siano sempre al primo posto, così garantendo la coerenza propria e quella dell'intera azienda. Questo deve trovare spazio nella definizione degli obiettivi ma principalmente nelle modalità per raggiungere gli stessi. Il management deve essere in grado di individuare iniziative e poter difendere le stesse, dimostrando quindi di essersi impegnato verso le stesse. Il management, verso i propri lavoratori e verso le imprese che prestando i propri servizi, deve conoscere bene le iniziative e a partecipare alle stesse, discutendo delle stesse e promuovendole attraverso azioni e comportamenti. Per favorire la credibilità, diventa essenziale anche destinare

risorse per finanziare le iniziative, testimoniando così il valore nelle stesse, secondo la consuetudine di un buon investimento. Il management non può pretendere dai propri lavoratori più di quanto non pretende da sé stesso, obbligando quindi al principio di fungere da esempio. Il programma B-BS raccoglie in sé i principi sopra esposti con in più la necessità del “coaching & feedback”.

Trasferire a cascata tale commitment rappresenta un impegno molto significativo che tutti i ruoli gestionali coinvolti devono mantenere sempre attivo.

Dare il *commitment* per avviare e poi estendere il processo BBS ha significato il vero elemento distintivo dell’applicazione del protocollo in Sarlux.

Come già stato detto, si è fatta carico di un’attività che non può essere delegata ai consulenti che rimangono degli “esterni” e quindi esclusi dalle dinamiche di leadership quotidiane di un’organizzazione.

Il programma obbliga ad osservare e fornire un feedback oggettivo dei comportamenti, avendo a priori stabilito le regole del gioco e della reciprocità. L’obiettivo di avere un ambiente lavorativo positivo e non punitivo, di interazione e quindi non strettamente gerarchico nei riguardi della sicurezza, aiuta anche a stabilire fiducia reciproca sul posto di lavoro.

Trovano il loro giusto posto i concetti della misurazione, ovvero il principio che per migliorare serve misurare. Si collocano anche i principi, secondo i quali i comportamenti possono giovare dal rafforzamento positivo indotto dal premiare i comportamenti positivi e non banalmente la sola punizione di quelli negativi.

Dare il *commitment* per mantenere vivo il progetto non si è concluso nella sola presenza in aula della direzione. Sarlux si è dotata di una struttura all’interno del Servizio Prevenzione e Protezione che coordina e supporta i responsabili operativi nell’affrontare in modo pragmatico la sicurezza attraverso le attività BBS (monitoraggio delle Osservazioni, Analisi dati, Azioni di manutenzione, Riunioni coi lavoratori). I responsabili di linea, in collaborazione del Servizio Prevenzione e Protezione, periodicamente elabora report contenenti dati rilevanti utili alla Direzione di sito per rinforzare – positivamente o negativamente – i Dirigenti che portano avanti con impegno la sicurezza basata sul comportamento.

IRISULTATI

La Sarlux ha scelto la B-BS, coinvolgendo in attività formativa oltre 800 persone su di una popolazione di 1219 dipendenti (oltre 6.000 ore di formazione). Maggiore sforzo è stato dedicato al personale operativo, ovvero lavoratori della produzione, manutenzione e costruzione. Per la prima volta siamo stati in grado di avere un numero di osservazioni che potevamo sostenere essere rappresentativi dei comportamenti nello stabilimento. I risultati che sono giunti nei successivi 12 mesi hanno visto una contrazione degli eventi infortuni e medicazioni, raggiungendo i valori minimi nella storia della Sarlux.

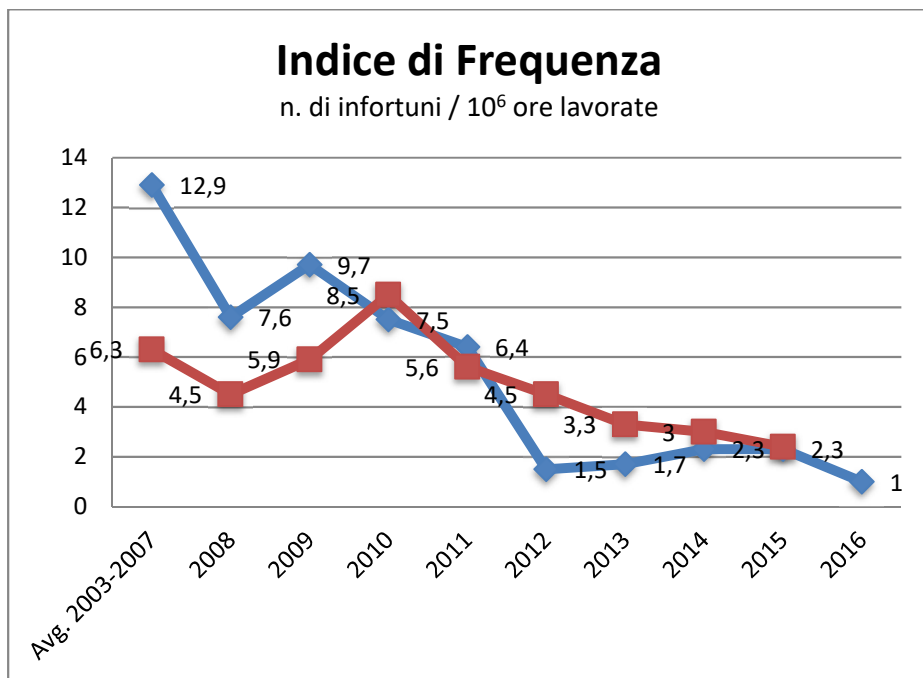


Figura 1 – La linea rossa indica l’indice di frequenza di infortunio (ditte esterne incluse) del Concaew, ossia il network che raggruppa i principali gruppi Oil & Gas del mondo. La linea blu indica l’indice di frequenza di infortunio di Sarlux (ditte esterne incluse). Come si vede, Sarlux è passata dall’aver un indice di frequenza superiore al doppio della media (2003-2007), a un indicatore pari al Concaew (2015) e probabilmente inferiore nel 2016.

AUTHORS

Vincenzo Greco joined Sarlux in 2011 as company Asset Manager, prior to becoming CEO and site manager of the company in 2013. He previously was employed as Refinery Manager in Mantova, a refinery owned by MOL the major Hungarian Oil company and located in northern Italy. Prior to 2005 most of his career was within Exxonmobil where he started in 1986 as a young mechanical engineer, dedicating the initial part of his career in refinery technical staff and later in operations, thus moving forward into supply & planning.

Walter Cocco Previously employed by Saipem (an ENI company), he is currently the company HSE manager after being promoted into the position in 2014. Previously he spent part of his career in operations and in the technical departments.

SIMPOSIO 1 – LA LEADERSHIP DELLA DIREZIONE NEL PROCESSO DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE E LA GESTIONE DELLE DITTE TERZE

La cascata delle “Conseguenze” in Mitsubishi Electric Hydronics & IT Cooling Systems

Francesco Marella

Head of Environment, Safety & Health

Gianmarco Giancesello

Industrial Operations Director

Cristina Lionetti

Environment, Safety & Health Specialist

ABSTRACT

Mitsubishi Electric Hydronics & IT Cooling Systems S.p.A. è un’Azienda Leader nei sistemi centralizzati di climatizzazione con sedi produttive in Italia, Cina ed India. Con l’obbiettivo di tutelare la salute e sicurezza dei propri dipendenti, e raggiungere l’obbiettivo di “zeri infortuni”, l’Azienda ha prima applicato un severo piano di miglioramento delle condizioni tecniche e organizzative, culminato nella certificazione BS OHSAS 18001 e successivamente un progetto di B-BS per la gestione del “fattore umano”, ovvero il comportamento dei dipendenti.

La B-BS insegna che ogni comportamento si mantiene nel tempo se sostenuto da “conseguenze”. Per mantenere i processi volti a ottenere i risultati aziendali è necessario che tutti coloro che partecipano al processo abbiano le opportune “conseguenze” e sarebbe erroneo pensare che le “conseguenze” siano limitate al comportamento di sicurezza del personale “in campo”, ma devono essere estese a tutti i livelli dell’organizzazione.

Il seguente articolo descrive quali comportamenti i team leader, il direttore di stabilimento e l’amministratore delegato devono attuare per garantire il buon funzionamento del processo.

Sottolinea infine come tutti i responsabili debbano essere consapevoli che il loro comportamento influenza quello dei collaboratori e che i comportamenti di tutti debbano essere allineati con l’obiettivo più generale dell’organizzazione.

Parole chiave: zero infortuni, conformità di legge, Behavior-Based Safety, Mitsubishi Electric, Leadership

INTRODUZIONE

Mitsubishi Electric Hydronics & IT Cooling Systems S.p.A. è un'azienda metalmeccanica che progetta e costruisce nei propri stabilimenti unità di grandi dimensioni per raffreddamento/ riscaldamento di acqua o aria.

Nei 13 stabilimenti i lavoratori assemblano i vari componenti con l'ausilio di utensili pneumatici (avvitatori, rivettatrici) e tramite operazioni di saldobrasatura; il materiale più pesante è movimentato con muletti e carriponte. Le unità sono poi tutte alimentate e testate all'interno di cabine di collaudo dedicate.

I maggiori rischi per la sicurezza sono legati alla movimentazione dei componenti (schiacciamento, tagli sugli arti superiori), ai lavori di natura elettrica e alla presenza di oggetti in pressione.

Nel 2008 l'Azienda ha istituito un unico ufficio sicurezza ambiente trasversale agli stabilimenti italiani ed esteri con la priorità di ridurre gli infortuni e di consolidare la conformità legislativa sicurezza e ambiente con i seguenti obiettivi di lungo periodo:

- zero infortuni e malattie professionali;
- miglioramento delle attrezzature aventi un impatto significativo sulla sicurezza;
- diffusione della cultura della sicurezza a tutti i livelli dell'Organizzazione.

DALLA CONFORMITÀ LEGISLATIVA ALLA GESTIONE DEL FATTORE UMANO

Negli anni dal 2008 al 2015 l'Azienda ha indirizzato i suoi sforzi dapprima verso la verifica della conformità legislativa e conseguentemente verso le attività di miglioramento.

Questo approccio ha avuto il limite di concentrarsi solo sul 20% delle cause degli infortuni e di trascurare il "Fattore Umano" che ne è la causa preponderante.

A partire dal 2015, per il raggiungimento dell'obiettivo "zero infortuni", l'Azienda ha introdotto in Azienda il processo di B-BS che:

- mira ad avere il 100% di comportamenti sicuri;
- crea una base di valori condivisa tra cui spicca la partecipazione, la proattività, il sentirsi parte di una squadra.

La BB-S e la successiva integrazione con Mitsubishi Electric hanno posto inoltre le basi dell'approccio "bottom-up".

Con il tradizionale approccio top-down chi opera "sul campo" segue le specifiche direttive e procedure imposte dall'alto, ma raramente contribuisce alla loro definizione. Nel breve periodo questo stile di leadership è efficace per ottenere significativi cambiamenti, ma nel lungo periodo porta la Direzione a non conoscere appieno cosa succede "sul campo" rendendo così la sicurezza sempre più "reattiva".

L'approccio "bottom-up" è più efficace per obiettivi e cultura.

Il coinvolgimento dell'intera organizzazione è necessario per raggiungere e mantenere risultati durevoli ma è necessario che le azioni, il comportamento di ciascuno siano

indirizzati nella giusta direzione: i comportamenti, a tutti i livelli gerarchici, cambiano solo se si fanno propri valori e principi di riferimento giudicati prioritari dai propri superiori.

Pertanto è necessario che ciascun Responsabile sia capace di imprimere cambiamenti positivi ai collaboratori, usando lo strumento del rinforzo/feedback e la collaborazione reciproca, indirizzando il senso di identità dei lavoratori verso la missione e l'identità collettiva dell'organizzazione.

Lo scopo della B-BS è proprio quello di arrivare a zero infortuni cambiando il comportamento di tutti i dipendenti: il team leader rinforza i propri lavoratori ed è a sua volta rinforzato, dal Direttore di Stabilimento mentre quest'ultimo lo è dall'Amministratore Delegato.

Nei capitoli successivi sono descritte le modalità di rinforzo più efficaci, che hanno sostenuto i comportamenti utili al raggiungimento dell'obiettivo aziendale: zero infortuni e una nuova cultura della sicurezza.

IL COMPORTAMENTO DEL TEAM LEADER

Il Team Leader deve ottenere i seguenti risultati:

- che i lavoratori raggiungano gli obiettivi relativi ai comportamenti sicuri specifici per area e reparto;
- che i lavoratori segnalino problemi e migliorie (in linea con l'approccio "bottom-up")
- che gli osservatori facciano le osservazioni previste per numero e qualità;
- che gli osservatori diano almeno un feedback per ogni osservazione fatta, rinforzando così il comportamento sicuro dei lavoratori;

Un team leader "efficace" si contraddistingue perché raggiunge in modo rapido e durevole questi obiettivi e coinvolge il team sui temi di sicurezza sia durante la riunione mensile che, soprattutto, durante la normale attività lavorativa.

I comportamenti del Team Leader "efficace" sono:

Prima e durante la riunione:

- analizza i dati in anticipo;
- rispetta la scaletta e descrive in modo chiaro e comprensibile il grafico;
- si preoccupa che tutti vedano i dati;
- fa sempre la domanda aperta;
- valorizza la squadra;
- valorizza l'importanza del feedback;
- parla lentamente e coinvolge tutti con lo sguardo e rinforza le parole del team;
- utilizza la riunione per fare coaching ed educa il team alle corrette espressioni verbali;
- chiede al team se ci sono ulteriori segnalazioni da comunicare alla direzione;
- celebra l'ottenimento del risultato;

- sprona la squadra verso il prossimo risultato.

Durante la normale attività operativa:

- rinforza i comportamenti del team dando istruzioni operative in caso di incertezza;
- eroga feedback positivi ai lavoratori che adottano comportamenti sicuri;
- verifica che gli osservatori diano il feedback al termine di ogni osservazione;
- legge le checklist ricevute dall'osservatore e ne valorizza l'attività dando un feedback sulla completezza del documento.

Come la check list utilizzata dagli osservatori per rinforzare il comportamento sicuro dei lavoratori, il precedente elenco di comportamenti può essere usato per rinforzare il team leader verso comportamenti più efficaci.

Un Team Leader "efficace" genera:

- motivazione sull'obiettivo: la squadra lo raggiunge in meno tempo, raggiunge valori più alti e per più tempo;
- accuratezza nella compilazione delle check-list;
- migliore comunicazione all'interno della squadra: gli osservatori erogano un numero dei feedback superiore a quello delle osservazioni fatte.

I due grafici seguenti mostrano l'operato di due Safety Leader: "A" è il più efficace, "B" il meno efficace

Con il Team Leader "A", il comportamento *usa gli occhiali* arriva rapidamente al risultato atteso e perdura nel tempo [grafico n°1], segno che la squadra accetta e sostiene il cambio di comportamento. Ciò non avviene col Team Leader "B" [grafico n°2].

Le difficoltà di comunicazione all'interno del gruppo del Team Leader "B", si manifesta anche nella gestione del feedback [grafico n°4]: l'osservatore, quando può, evita di dare il feedback ai suoi colleghi. Con il team leader "A" [grafico n°3] ciò accade solo inizialmente e dopo poco la situazione si ribalta: come a dire che un Leader genera altri Leader.

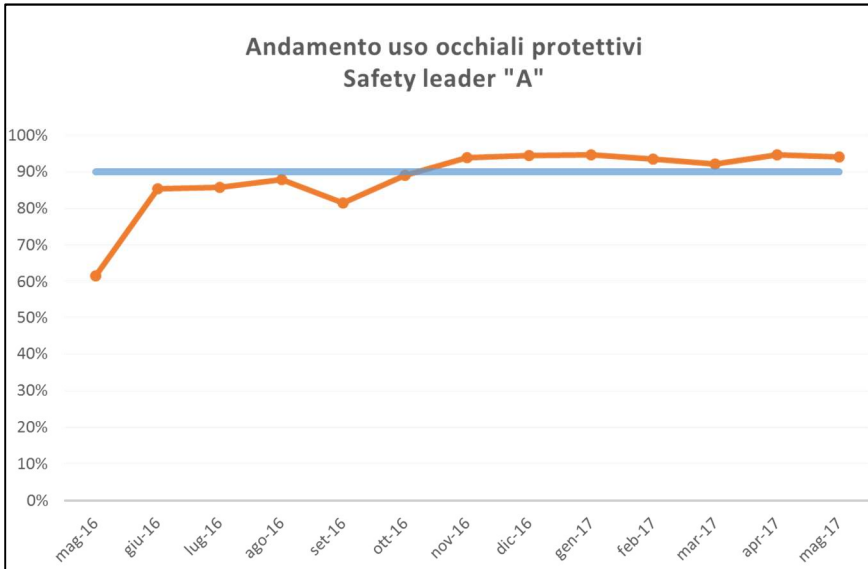


Grafico n°1: Leader “A-più efficace”. L’adozione degli occhiali di sicurezza avviene più velocemente e supera stabilmente il traguardo del 90%. La linea rossa evidenzia il trend. La linea azzurra è l’obbiettivo

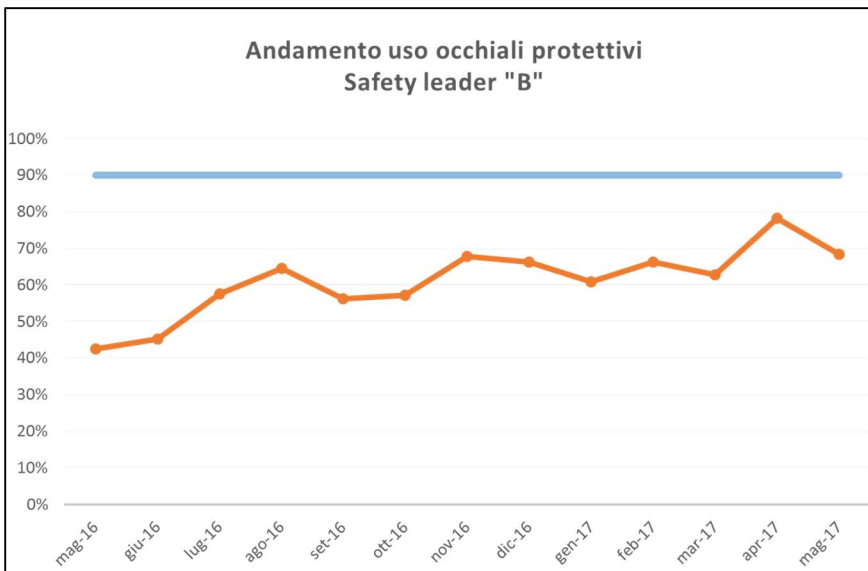


Grafico n°2: Leader “B-meno efficace”. L’adozione degli occhiali di sicurezza avviene più lentamente e non supera il traguardo del 90%. La linea rossa evidenzia il trend. La linea azzurra è l’obbiettivo

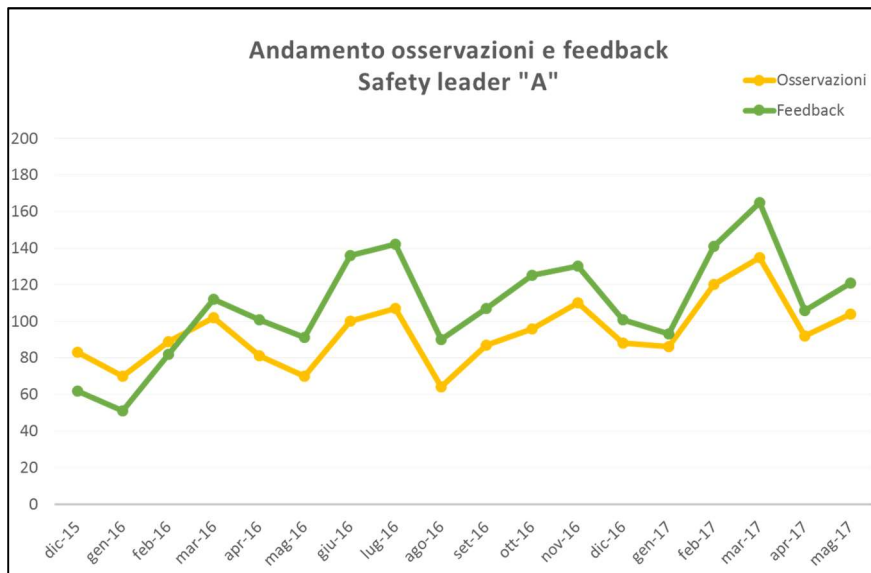


Grafico n°3: Leader “A-più efficace”. Gli osservatori erogano costantemente più feedback rispetto al numero di osservazioni

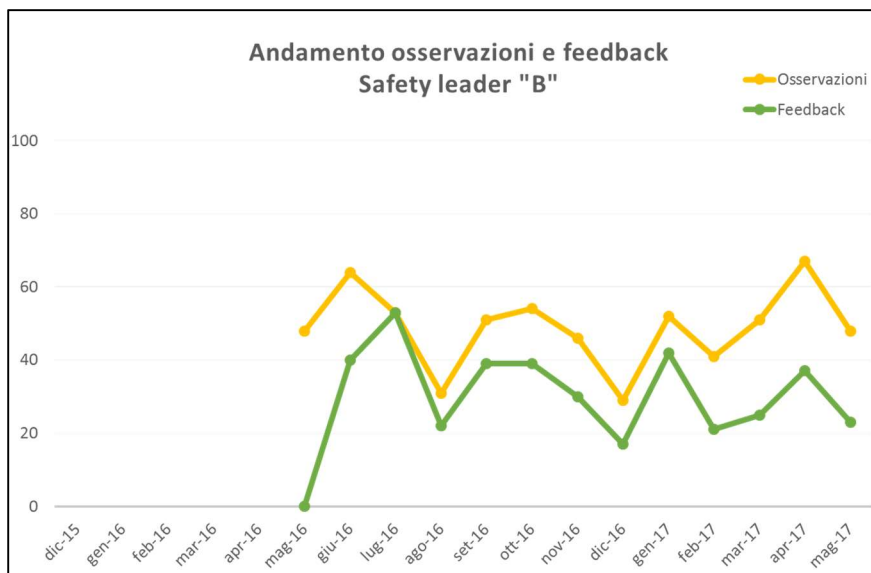


Grafico n°4: Leader “B-meno efficace”. Gli osservatori erogano costantemente meno feedback rispetto al numero di osservazioni

IL COMPORAMENTO DEL DIRETTORE DI STABILIMENTO

Affinché gli obiettivi vengano raggiunti ed il processo di sicurezza comportamentale rimanga vivo nel tempo, il Direttore di Stabilimento deve manifestare interesse:

- sul processo di B-BS;
- sul raggiungimento di 100% comportamenti sicuri;
- sull'importanza del processo di osservazione e feedback;
- sul completamento delle attività di miglioramento su attrezzature/ impianti;
- sull'importanza delle segnalazioni fatte dai lavoratori.

Ogni prima settimana del mese il Direttore di Stabilimento organizza una riunione con i Team Leader che ha come scopo la preparazione della loro riunione mensile ma che diventa occasione per manifestare il proprio impegno sui temi precedenti.

Lo schema della riunione è:

1. Commitment sulle osservazioni

- 1.1 Lettura del numero di osservazioni fatte nel mese vs valore obiettivo;
- 1.2 Richiesta di informazioni su coloro che non hanno raggiunto il valore di obiettivo;
- 1.3 Feedback sul processo di osservazione;

2. Commitment sui comportamenti

- 2.1 Lettura degli obiettivi di ciascun Team rispetto all'obiettivo;
- 2.2 Verifica che il numero di osservazioni sia congruo per il comportamento obiettivo;
- 2.3 Feedback sul raggiungimento del comportamento sicuro;
- 2.4 Proposta di obiettivo per il mese successivo.

3. Commitment sul progetto B-BS

- 3.1 Lettura delle segnalazioni più significative scritte nelle check-list B-BS;
- 3.2 Discussione con domande aperte sulle segnalazioni precedenti ed eventuale assegnazione dell'attività all'ufficio ingegneria industriale, ESH o agli stessi Safety leader;
- 3.3 Feedback sull'importanza della raccolta di tali segnalazioni;
- 3.4 Definizione della data della riunione successiva.

Tali comportamenti sono efficaci nel motivare i Team Leader, in quanto il Direttore

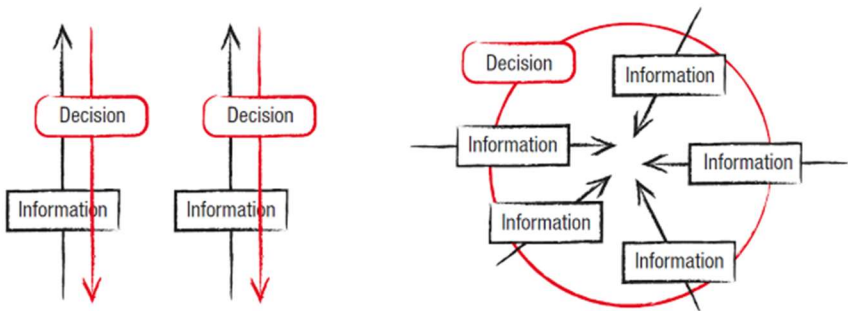
- eroga un feedback positivo basato sui dati e non sulle opinioni, valorizzando il processo di B-BS;
- dà importanza al processo di osservazione, rendendolo affidabile nel tempo;
- rinforza la leadership dei team leader valorizzando l'erogazione dei feedback in campo che aiutano a raggiungere la % di comportamenti sicuri desiderata;
- commenta le segnalazioni ricevute dai lavoratori, dando indicazioni sulle tempistiche/modalità di risoluzione.

IL COMPORTAMENTO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

In Azienda l'Amministratore Delegato ha il compito di dare l'orientamento e di rendere disponibili gli strumenti appropriati per tradurre strategia e politica in prassi e azioni, condividendo obiettivi misurabili.

Strategia e politica	Prassi e azioni
Garantisce che la sicurezza e salute sul lavoro rimanga un aspetto prioritario tra tutti gli obiettivi dell'Organizzazione	Approva il piano di azione e miglioramento che comprende anche obiettivi relativi ai comportamenti sicuri Condivide trimestralmente con tutti i dirigenti la strategia e i progressi compiuti ed eroga feedback
Attraverso il proprio comportamento ispira i collaboratori e fornisce l'esempio di buone prassi	Effettua sopralluoghi regolari in azienda, assieme ai componenti del Board, relazionandosi coi lavoratori

Lo schema di leadership proposto non prevede un classico flusso top-down, ma decisioni prese a fronte di flussi di informazioni trasversali.



Periodicamente l'AD si reca nei reparti produttivi per verificare personalmente il rispetto di alcuni comportamenti sicuri e chiede/eroga feedback direttamente ai lavoratori.

Tale comportamento non è finalizzato alla mera raccolta dati del processo di B-BS ma è la pubblica manifestazione dell'interesse da parte dell'AD per i seguenti aspetti:

- importanza del work sampling;
- ascolto e feedback;
- importanza di avere sempre più comportamenti sicuri;
- essere d'esempio nell'utilizzo dei Dispositivi di Protezione individuale.

CONCLUSIONI

Cogenza e comportamenti sicuri: per ottenere “zero infortuni” bisogna tenere conto della cogenza, ma applicare anche il metodo B-BS.

Rinforzo: i responsabili devono essere consapevoli che il loro comportamento influenza quello dei loro collaboratori.

Feedback e partecipazione: per mantenere risultati durevoli è necessario che ciascun Responsabile sia capace di modificare in positivo i comportamenti dei collaboratori, facendo leva sulla motivazione e sulla collaborazione reciproca, rinforzando soprattutto quei comportamenti utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Judith Komaki 8th may 2017 Lecture “The BBS Challenge: effectively Motivating at All Levels”
- 2) Campagna EU-Osha: la leadership e la partecipazione dei lavoratori

AUTORI



Francesco Marella: Head of Environment, Safety & Health Mitsubishi Electric Hydronics & IT Cooling Systems S.p.A. Dopo la laurea in ingegneria chimica ha iniziato a lavorare in un impianto chimico dove ha sviluppato una significativa esperienza nella sicurezza industriale. Nel 1999 è entrato in Riello Spa come Quality Environment Safety Health Manager, dove ha migliorato le sue competenze e ha applicato i metodi 6-sigma ai problemi di qualità e sicurezza. Nel 2008 è entrato in Climaveneta come Environment Safety Health Manager degli Stabilimenti Italiani e, con la successiva acquisizione di Mitsubishi Electric ha ampliato il campo di competenza ai 13 siti produttivi italiani ed esteri. Dopo il conseguimento delle certificazioni BS OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2009, ha promosso il programma B-BS per creare il cambiamento culturale necessario a condurre l'organizzazione verso un ambiente di lavoro sicuro e senza infortuni.



Cristina Lionetti: Environment Safety & Health Specialist Mitsubishi Electric Hydronics & IT Cooling Systems S.p.A.

Ha conseguito la laurea Specialistica in Ingegneria per l’Ambiente e il Territorio nel 2010 presso il Politecnico di Torino e il titolo di Ingegnere Civile ed Ambientale nel 2011.

Lavora in Climaveneta dal 2011 all’interno dell’ufficio Environment Safety and Health, prestando servizio presso i quattro stabilimenti italiani e presiede la conformità legislativa ambientale e il Sistema di Gestione UNI EN ISO 14001:2009.

A seguito dell’acquisizione da parte di Mitsubishi Electric ha esteso la sua attività ai 13 siti produttivi siti in Italia e nel mondo.

A partire dal 2015 partecipa attivamente alla progettazione ed implementazione del processo B-BS negli stabilimenti di Bassano del Grappa (VI) e Alpage (BL).



Gian Marco Giancesello: Industrial Operations Director Mitsubishi Electric Hydronics & IT Cooling Systems S.p.A.

Laureato in Ingegneria Elettronica a Trieste, ha iniziato a lavorare nell’Ufficio Acquisti di Electrolux Professional S.p.A.

Nel 2000 è entrato a far parte di Climaveneta S.p.A. diventando Corporate Purchasing Manager.

A partire dal 2004 Climaveneta ha introdotto il processo di Lean Manufacturing, in questo contesto ha sviluppato diversi progetti kaizen in ambito logistico. Nel 2008, grazie a una nuova riorganizzazione di Climaveneta, ha assunto la nuova posizione di Direttore dello Stabilimento di Bassano. In questo nuovo

ruolo ha sviluppato ulteriormente le competenze in ambito Operations, definendo il processo produttivo di Climaveneta India (di cui ora è membro del Consiglio di Amministrazione).

Nel 2015 è entrato a far parte del team del programma B-BS, ottenendo che il primo progetto fosse realizzato nello stabilimento di Bassano, dando l’orientamento affinché tutti partecipino attivamente al progetto “zero infortuni”.

SIMPOSIO 1 – LA LEADERSHIP DELLA DIREZIONE NEL PROCESSO DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE E LA GESTIONE DELLE DITTE TERZE

Vincere le resistenze al processo: il ruolo della direzione nell'esperienza Marcegaglia

Lorenzo Bonacina

*Direttore dello Stabilimento
di Forlimpopoli*

Claudio Casadei

*Responsabile del servizio
di prevenzione e protezione*

ABSTRACT

Come ogni progetto innovativo, la BBS necessita di una visione aperta, globale e della volontà nel volerla applicare da parte della Direzione di Stabilimento, nonché del Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Lo stabilimento Marcegaglia Specialties S.p.A. di Forlì impiega poco più di 400 lavoratori su un'area di 120 mila metri quadrati e consta di dieci reparti: il fulcro dell'attività sta nella produzione di tubi elettrosaldati in acciaio inox che, proprio per le sue caratteristiche di resistenza, nasconde diverse insidie prime fra tutte la maggior resistenza, il maggior incrudimento che genera rischi da taglio con probabilità di accadimento dell'evento piuttosto elevate...

Come “non tutti i lavoratori sono ben disposti nel recepire le novità”, allo stesso modo possiamo dire dei Preposti.

Sarebbe troppo semplice dire “questa è la volontà della Direzione: fatevela andare bene!”; piuttosto la BBS è un percorso che più è condiviso e più facilmente permetterà di raggiungere il risultato finale. Il clima di lavoro, le caratteristiche dell'ambiente professionale circostante, il sentirsi parte di un team, direzionano verso un unico obiettivo gli sforzi, nonché le risorse impegnate, al fine del raggiungimento del risultato prefissato. L'azienda, molto sinteticamente, non è altro che la sinergia di persone e di diverse figure professionali: Dirigenti (o Datore di Lavoro), Preposti e Lavoratori.

INTRODUZIONE

Prima ancora di concentrarci sulle motivazioni che hanno portato ad optare per l'applicazione della BBS nello stabilimento, ci si sofferma sull'andamento infortunistico dell'ultimo decennio; l'andamento degli indici (Indice di Frequenza, Indice di Gravità e Indice di Incidenza % secondo la norma UNI 7249) presentano, nel complesso, un andamento simile: ad un primo forte calo, è poi seguita una riduzione, quasi asintotica, dal 2010 in poi. Le cause che hanno sostenuto questa forte riduzione, in particolare all'inizio del periodo, vanno attribuite a: adeguamento dei macchinari, revamping di altri macchinari, acquisto di nuove attrezzature conformi alla Direttiva Macchine, incremento delle ore di formazione dei lavoratori e la riorganizzazione aziendale. Tutto questo però, ha solo allineato gli indici, soprattutto quello di incidenza, alla media regionale (Emilia Romagna) del comparto nel quale ricade lo stabilimento: voce di tariffa INAIL 6113.

Proprio per questo analizzando le cause degli infortuni, da un confronto annuale con gli RLS, si evidenzia come la causa comportamentale sia prevalente: mediamente quasi i 2/3; l'altra è di origine organizzativa/strutturale (attrezzatura non conforme, procedura assente o carente). In realtà il dato, scaturendo da un confronto fra le parti, risente molto del parere degli RLS che, volontariamente o meno, tendono ad assolvere il comportamento errato dei colleghi per attribuirne l'origine all'altra causa.

IL PROGETTO E I RISULTATI

La progettazione della BBS ha coinvolto tutto lo stabilimento, composto di nove reparti/servizi; l'applicazione invece sta proseguendo per parti:

- da ottobre 2015: al reparto più numeroso dello stabilimento – Reparto Laser (127 lavoratori, media 40 anni, 47 infortuni nel triennio precedente alla BBS)
- da maggio 2016: al secondo reparto più numeroso dello stabilimento – Reparto HFIW (59 lavoratori, media 38 anni, 25 infortuni negli ultimi tre anni)
- da ottobre 2016: Reparto Automotive (28 lavoratori, media 41 anni, 4 infortuni negli ultimi 3 anni).

I risultati, dopo un anno di applicazione al Reparto Laser sono stati eccellenti per la riduzione dell'indice di gravità e la durata media per infortunio; più modesta la riduzione della frequenza e dell'incidenza. Ancora più sorprendenti sono stati gli indici del Reparto HF che si sono dimezzati; la linea più bassa, rossa, è stata richiesta dall'RSPP per rendere i dati maggiormente critici poiché, nel periodo antecedente la BBS, in questo reparto è accaduto un infortunio di una certa gravità che, in virtù della sua durata (circa quattro mesi), crea uno scalino eccessivo: primo obiettivo dell'azienda deve essere quello di evitare gli infortuni gravi. Ad ogni modo, pur non considerando questo evento, la riduzione degli indici è comunque marcata. Per il Reparto Automotive, non essendo ancora trascorso un anno, si rimanda ad una prossima valutazione.

Considerando che questi tre reparti, caratterizzati dall'applicazione della BBS, rappresentano la metà dello stabilimento, si può notare come il loro buon andamento influenzi positivamente tutto lo stabilimento nel complesso. Per contro, vi sono ancora

dei reparti che non raggiungono una buona prestazione a livello di SSL: per questo il peggiore sarà il prossimo ad essere coinvolto nell'applicazione della BBS.

IL RUOLO DELLA DIREZIONE

La Direzione, che da subito ha creduto nella BBS, ha più volte ribadito alle maestranze, ai Preposti e alle rappresentanze sindacali esterne ed interne, la propria volontà nel perseguire la strada intrapresa attraverso:

1. Incontro mensili (circa 20') tenuti dai leader coi propri colleghi di area, in reparto: il che significa fermare la produzione per un'ora al mese;
2. Creazione di uno staff tecnico -nuovo- che lavora in sinergia (Ufficio Tecnico, Ufficio Ambiente e Sicurezza, Reparto Produttivo) con l'Ufficio Miglioramento Continuo, composto da due tecnici;
3. Ogni segnalazione/richiesta viene valutata e, in tutti i casi, comporta un feedback da parte dell'Ufficio Miglioramento Continuo al richiedente;
4. Approccio applicativo diverso a seconda dei reparti, come di seguito evidenziato.
5. Inoltre, l'atteggiamento della Direzione di Stabilimento non è mai stato di carattere impositivo, ma sempre volto al coinvolgimento ed alla partecipazione attiva. A causa della rotazione dei turni e dell'estensione dello stabilimento, la scelta dei leader non ha coinciso coi preposti e, sulla base dell'accoglienza della BBS da parte degli stessi preposti, la Direzione ha utilizzato il seguente approccio:
 6. nel caso fosse positiva, il preposto ha indicato quale operatore, secondo lui, potesse essere riconosciuto come autorevole dai colleghi;
 7. nel caso fosse negativa, attraverso un test anonimo, si sono fatte diverse domande ai lavoratori, fra cui: "Nel caso ti sentissi in pericolo, durante la tua attività a chi chiederesti aiuto?". In questo modo, la scelta verso un collega autorevole avviene abbastanza vincolata;
 8. in entrambi i casi sopra poi, a maggior ragione per il secondo, si è chiesto ai preposti di presenziare alle riunioni mensili da 20' e, durante le celebrazioni, fargli commentare i dati relativi ai risultati della BBS nel proprio reparto.

CONCLUSIONI

Ciò che ha determinato i risultati è frutto delle conclusioni seguenti:

- 1) **Gli "osservati" tendono a seguire maggiormente i comportamenti corretti**
Sapendo che durante la propria attività un collega passerà nell'arco del turno e sarà in grado di valutare con grande precisione il tuo lavoro, poiché anche lui fa quotidianamente la stessa mansione, porta a rispettare maggiormente le regole.
- 2) **Gli "osservatori", durante lo svolgimento delle osservazioni, imparano ad applicare il comportamento corretto**
Abituandosi quotidianamente a valutare, almeno una volta per turno quanto

riportato nella check-list, l'osservatore acquisisce un'ampia conoscenza delle regole, tradotte nei comportamenti della check-list.

3) “Osservati” ed “osservatori” hanno un confronto

Con riferimento al punto 1), nasce una forma di rispetto fra i lavoratori nella quale, non solo si confrontano, ma cresce la consapevolezza di avere un obiettivo comune e che il coinvolgimento di tutti risulta determinante per raggiungere lo scopo finale.

4) Sistema premiante (mantenimento) basato su celebrazioni

L'ottenimento del risultato va incentivato: sia con le celebrazioni per il raggiungimento di un obiettivo di breve periodo, sia per il consolidamento dei risultati raggiunti come, ad esempio, premiando i lavoratori con DPI ancora più confortevoli.

SIMPOSIO 1 – LA LEADERSHIP DELLA DIREZIONE NEL PROCESSO DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE E LA GESTIONE DELLE DITTE TERZE

Avviare, mantenere e certificare il progetto BBS: la guida della direzione nell'esperienza di GE Grid Solutions

Michela Meneghel

EHS Country Leader e RSPP

ABSTRACT

Come fare ad aumentare la partecipazione e collaborazione di tutte le figure preposte alla sicurezza a partire dai lavoratori? Come farli divenire “attori protagonisti” nella gestione della sicurezza in azienda, creando così nel contempo anche le condizioni per la diffusione della cultura della salute e sicurezza che porti tutti i soggetti “oltre” il formale adempimento di legge? Questo ci siamo chiesti quando nel 2012 abbiamo deciso di implementare il protocollo B-BS nel nostro stabilimento Grid Solutions di Noventa di Piave.

Chiave di volta del successo di questa nostra scommessa è stato il commitment dell’alta direzione, senza il quale il progetto avrebbe avuto una vita breve. Un progetto fortemente promosso dai vertici aziendali con il supporto del responsabile della sicurezza e del rappresentante dei lavoratori: essi hanno creduto nel cambiamento culturale che la B-BS avrebbe potuto portare e con entusiasmo ed un duro lavoro sono riusciti, anche tramite interventi mirati, a sensibilizzare ed infine conquistare tutti i partecipanti, nessuno escluso.

Training a tutti i livelli e coinvolgimento ampio e costante di tutto il personale han fatto sì che dopo 4 anni i risultati fossero estremamente tangibili! Riduzione degli infortuni e dei comportamenti a rischio, proattività dei lavoratori che moltissime volte contribuiscono essi stessi alla soluzione, permeazione della cultura della sicurezza attraverso tutti gli strati aziendali e, dulcis in fundo, la certificazione ottenuta nel 2016 a coronamento di un grande impegno profuso negli anni e un ottimo lavoro di squadra, voluto e coordinato dalla Direzione.

INTRODUZIONE

L’unità produttiva veneta di Grid Solution di Noventa di Piave (VE) nasce nel 1973 e

diventa nel tempo numero uno mondiale nella costruzione di sezionatori ed interruttori per alta e altissima tensione, anche a seguito delle varie acquisizioni da parte di multinazionali leader del settore energia, come Areva, Alstom e ultimo il gruppo General Electric.

L'azienda si distingue da subito per l'attenzione e la rilevanza che ripone nella Sicurezza sul lavoro dei propri dipendenti, anche grazie all'applicazione di protocolli calati dagli *headquarter* delle multinazionali che si sono succedute nel tempo, come ad esempio l'Alstom Zero Deviation Plan.

Cosa fare dunque per fare quel salto di qualità tale da rendere la sicurezza parte integrante delle attività quotidiane, quasi a farla divenire un'abitudine scorporandosi dalle prescrizioni dettate dalla Casa Madre? Come fare ad aumentare la partecipazione e collaborazione di tutte le figure preposte alla Sicurezza a partire dai lavoratori? Essendo noi costruttori di apparecchiature di sicurezza come i sezionatori esportati in tutto il mondo, come fare della sicurezza la nostra missione anche all'interno del perimetro aziendale fino a spingerla nelle delle nostre case?

IL PROGETTO B-BS

Nasce così nel 2012 il progetto B-BS, voluto dall'allora Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione Bruno Moretto e sponsorizzato caldamente e con passione da Alberto Galantini, all'epoca Unit Managing Director dell'unità di Noventa ed ora dell'unità di Sesto San Giovanni (MI) nonché Amministratore Delegato del gruppo Grid Solutions Italia.

Prima fase è stata la presentazione del protocollo B-BS fino ad allora poco conosciuto, al management, alle rappresentanze sindacali ed ai lavoratori, sensibilizzando con entusiasmo il parterre circa l'importanza dell'applicazione di tale buona prassi, "oltre" al formale adempimento di legge.

Punto focale primario è stato l'assessment iniziale basato sull'analisi del pregresso come gli infortuni, i near miss o semplicemente quegli eventi definiti come *first aid* meno gravi dei precedenti ma altrettanto significativi, che hanno aiutato nella definizione di quei comportamenti virtuosi oggetto delle misurazioni e dei conseguenti "rinforzi".

Da qui la creazione del gruppo di lavoro formato da 12 persone scelte trasversalmente nelle varie funzioni che per 5 giorni hanno lavorato insieme alla creazione delle fondamenta del protocollo, definendo le regole ad esempio sulle osservazioni, sull'analisi e condivisione dei dati o su come fissare gli obiettivi e premiare i lavoratori e alla costruzione delle check list per ogni reparto produttivo (chi osserva e che cosa deve osservare).

La definizione degli osservatori e dei team leader e la loro formazione sulle tecniche di osservazione ed erogazione del feedback, la leadership sono state il passo successivo e pilastro fondamentale per la creazione di una cultura condivisa della sicurezza; 880 ore di formazione erogata prima dello start up e 672 dopo, numeri impressionanti! Che se

ben utilizzate hanno una enorme forza propulsiva, 101 persone formate che possono divenire attori protagonisti della gestione della sicurezza ed essere parte integrante se non addirittura essi stessi soluzione del problema.

La token economy e un costante coinvolgimento del management, anche con la partecipazione a safety meeting, hanno poi aiutato a consolidare e a rinforzare lo sviluppo ed il mantenimento del protocollo B-BS, e le celebrazioni e i continui rinforzi positivi a mantenere viva l'attenzione.



Figura 1 – Celebrazione di un team: il plant manager consegna la targa a un osservatore BBS

IRISULTATI

Alcuni risultati ottenuti dallo start up ad oggi:

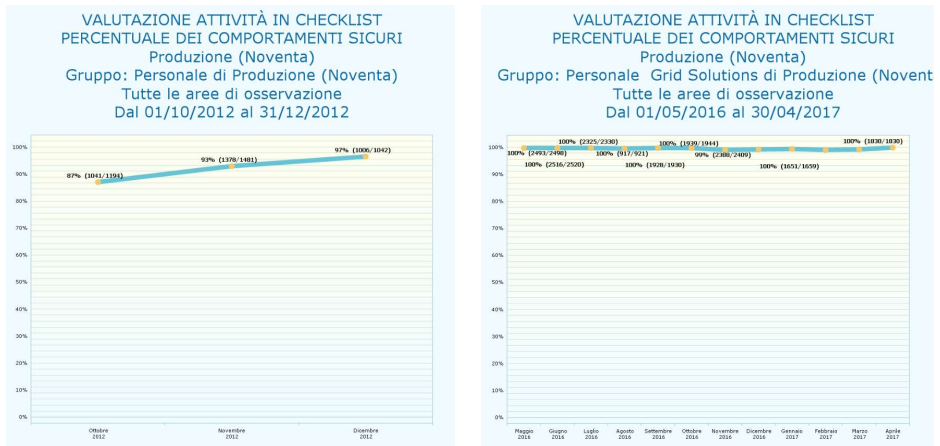


Figura 2 – andamento dei comportamenti sicuri osservati nelle aree produttive



Figura 3 – andamento dei comportamenti sicuri osservati nel personale in transito



Figura 4 – andamento dei comportamenti sicuri osservati nel personale di magazzino

La riduzione degli infortuni e le conseguenti ore perse non sono l’unico risultato ottenuto; come si evince dai grafici sopra riportati il più tangibile ed importante è stato sicuramente il cambio culturale avvenuto dopo l’implementazione della B-BS, un cambio che ha messo radici profonde tanto da essere esportato anche nella vita di tutti i giorni. I comportamenti sicuri osservati sono migliorati man mano che la B-BS è entrata a far parte del quotidiano ed è diventata una “sana abitudine”.

Il miglioramento del clima aziendale, l’aumento della fiducia tra responsabili e collaboratori è stato un effetto secondario ma altrettanto considerevole.

E per dare maggior risalto ed importanza, nel 2015 l'azienda ha fortemente voluto attraverso l'Ente Rina la certificazione del processo di applicazione del protocollo B-BS, a coronamento di un grande impegno profuso negli anni e un ottimo lavoro di squadra.

CONCLUSIONI

Siamo tutti concordi che seguire tale protocollo richiede tempo, risorse ed uno sforzo quotidiano ma il principio basilare per cui tale sforzo sia efficace è la spinta forte di una Direzione che lo ritenga uno strumento imprescindibile in tutte le procedure di lavoro adottate: così facendo questi vengono ripagati in tempi brevi ed il mantenimento del processo risulta di semplice attuazione e grande efficacia. È un ottimo investimento che porta anche ad un miglioramento del clima lavorativo all'interno dell'azienda, creando un rapporto di fiducia tra lavoratori e Direzione e superando quella percezione di obbligo normativo che il D. Lgs. 81/08 dà.

Le osservazioni diffuse, il rinforzo continuo dei comportamenti sicuri e la formazione sull'erogazione dei feedback hanno fatto crescere ognuno di noi e quindi di riflesso tutta la nostra azienda creando uno stile di vita sicura esportabile anche nella vita quotidiana.

La prossima sfida sarà portare questa cultura anche al di fuori dei cancelli aziendali ad in altre discipline come ad esempio la Qualità che, su suggerimento della Direzione, abbiamo già cominciato ad integrare nelle nostre check list di osservazione o le attività di cantiere così da coinvolgere un più ampio spettro di persone possibili e promuovere questa best practice.

AUTORE



Michela Meneghel, dopo la Laurea in ing. Elettrica presso l'Università di Padova (PD) ha ricoperto il ruolo di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione prima presso ACC Elettromeccanica S.p.A. (2007-2011) e poi presso Clivet Spa (2011-2014). In Alstom, ora Grid Solutions, dal gennaio 2014 come Q-EHS & General Services manager per il sito di Noventa di Piave (VE), da agosto 2016 è EHS Country Leader e RSPP per Grid Solutions S.p.A (siti di Noventa di Piave (VE) e Sesto S. Giovanni (MI)).

SIMPOSIO 1 – LA LEADERSHIP DELLA DIREZIONE NEL PROCESSO DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE E LA GESTIONE DELLE DITTE TERZE

La BBS per la gestione della sicurezza delle ditte terze in Heineken Italia

Francesco Dessì

Warehouse Manager e Componente della Logistics Safety Community

ABSTRACT

In un panorama in cui le grandi aziende affidano le loro attività con minore impatto sul business ad aziende terze che fanno della logistica il loro punto di forza, si evince una maggiore distrazione alle tematiche sulla sicurezza. La probabile causa è riconducibile a contratti basati sulla produttività dove la forza lavoro è elemento imprescindibile e come tale viene misurata con indicatori spesso troppo sfidanti. È così che la percezione del rischio assume una forma più astratta in quanto ostacolo alla normale operatività con il risultato di un crescente numero di eventi legati alla sicurezza. In questo scenario occorre dunque soffermarsi ad analizzare lo stato dell'arte pianificando un percorso che abbia come "comun denominatore" la sicurezza delle persone. Con la consapevolezza che gli eventi più gravi hanno origine da comportamenti errati l'approccio BBS è in grado di garantire un veloce ripristino delle "basic conditions" trasmettendo nella forza lavoro un meccanismo virtuoso e premiante.

SIMPOSIO 1 – LA LEADERSHIP DELLA DIREZIONE NEL PROCESSO DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE E LA GESTIONE DELLE DITTE TERZE

La BBS applicata alla sicurezza stradale: un progetto pilota nella rete di distribuzione Heineken

Enrico Castelli

OpCo Workplace & Safety Manager - Italy

ABSTRACT

La Behavior Based Safety è applicata in maniera intensiva all'interno di Heineken Italia, dove gli stabilimenti produttivi ed i magazzini di distribuzione rappresentano un ambiente di lavoro ideale, con un elevato numero di osservatori potenziali in grado di osservare i comportamenti dei lavoratori e dare, con la logica PIC/NIC, dei feedback positivi, immediati e certi.

Diversamente dall'ambiente produttivo, il personale di vendita, ed in generale chi guida una vettura o un autocarro, lavora (guida) normalmente da solo, e quindi senza osservatori, o comunque con limitate possibilità di avere passeggeri a bordo in grado di osservare i propri comportamenti durante la guida. In questa situazione una checklist manuale di auto-osservazione può essere comunque applicata, garantendo però un processo sicuramente di minore efficacia rispetto all'osservazione tradizionale. Con questo progetto, sviluppato con la collaborazione di BT-Behavioral Technologies, si è voluto sfruttare gli strumenti già in possesso degli autisti (gli smartphone):

- ✓ per rilevare alcuni parametri oggettivi di guida, quali la velocità e le accelerazioni del veicolo, da confrontarsi rispettivamente a velocità massima ammissibile e valori di accelerazioni longitudinali e trasversali "indicativi" di una guida sicura;
- ✓ per supportare il guidatore nella sua auto-osservazione, attraverso una serie di domande casuali sui comportamenti di guida, con risposte semplici (Si/No) da parte del guidatore stesso (p.e. hai utilizzato lo specchietto retrovisore prima dell'ultima curva a sinistra), applicando le funzionalità speech-to-text.

Le accelerazioni anormali e le velocità eccessive sono poi elaborate in tempo reale per fornire al guidatore un feedback "immediato" e "certo" circa i comportamenti di guida.

Tutte le informazioni raccolte, i comportamenti durante la guida e la performance complessiva di "guida sicura" sono ovviamente disponibili al guidatore sullo smartphone o collegandosi al portale, sia come valori puntuali che come trend di periodo.

INTRODUZIONE

Gli ambienti produttivi e distributivi sono spesso oggetto di progetti ed interventi per il miglioramento della Sicurezza; ed anche la scienza BBS è da tempo largamente implementata in molti settori manifatturieri, ed anche in Heineken Italia.

Un numero minore di interventi si riscontra invece al di fuori dei cancelli della produzione, indirizzati al personale viaggiante che si trova, per larga parte della propria attività lavorativa, alla guida di un veicolo, generalmente da soli e senza passeggeri a bordo (od “osservatori” nella dizione BBS).

Scopo di questa applicazione è di contribuire alla Sicurezza Stradale del personale viaggiante, introducendo la Behavioral Based Safety durante le attività di guida di un veicolo, sia in caso di autovetture (personale commerciale) che di autocarri (attività di distribuzione e consegna).

Il progetto si basa sull'utilizzo del telefono cellulare, già disponibile a tutto il personale interessato:

- ✓ per ricavare le informazioni oggettive di guida, quali velocità ed accelerazioni longitudinali e trasversali, fornendo dei feedback immediati e certi al guidatore in caso di velocità eccessive o frenate e accelerazioni lievi (PIC) piuttosto che brusche (NIC);
- ✓ per utilizzare il telefono come media di comunicazione tra piattaforma BBS e guidatore per la “compilazione virtuale” di una checklist sui comportamenti sicuri durante la guida, attraverso una serie di domande random cui il guidatore deve rispondere (sempre verbalmente).

Tutti i parametri rilevati sono sintetizzati in un Indice di Guida percentuale, che indica la performance complessiva di guida dell'utente, con dettaglio giornaliero e di periodo.

IL TELEFONO ED I PARAMETRI MISURATI

Il telefono è posizionato all'altezza del cruscotto, o meglio nella parte superiore della plancia strumenti, per evitare di distogliere lo sguardo dalla strada; nell'utilizzo della app si privilegiano comunque i feedback acustici rispetto ai messaggi visivi.

Attraverso il telefono viene ricavata la velocità reale, da confrontarsi con la velocità massima ammissibile per il tipo di strada percorsa e le accelerazioni subite dal mezzo in caso di frenata, accelerazione o traiettoria curva.

Accelerazioni lievi denotano un tipo di guida “tranquillo”, associato ad una guida virtuosa e potenzialmente più sicura rispetto ad accelerazioni più significative che invece sono associabili ad una guida “scattante” e potenzialmente più a rischio. Il driver riceve di conseguenza una molteplicità di feedback positivi/negativi durante la guida,

LA CHECKLIST DEI COMPORTAMENTI SICURI

Sulla piattaforma BBS è stato definito inoltre un set di comportamenti sicuri da “richiedere” al guidatore attraverso una serie di domande random durante la guida, cui

il guidatore deve rispondere con un semplice Sì/No.

Sono questi i comportamenti più complessi difficilmente misurabili con le tecnologie attuali, che vanno p.e. dalla posizione delle mani sul volante (secondo la logica delle 10:10) all'utilizzo degli indicatori di posizione e degli specchi retrovisori nell'ultima curva.

La checklist di riferimento può essere ovviamente aggiornata e modificata in base a situazioni di rischio o comportamenti che si desidera monitorare.

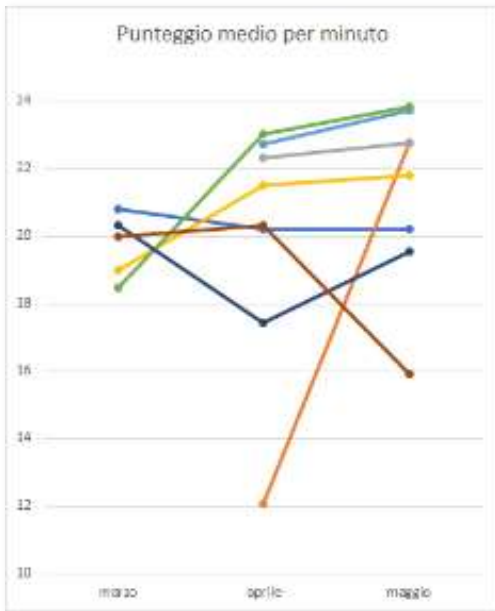
La risposta positiva/negativa del guidatore rappresenta la sua auto-valutazione sui comportamenti di guida: 5 domande/giorno garantiscono oltre 1000 comportamenti sicuri/non sicuri rilevati pro-capite all'anno. L'auto-osservazione è quindi compilata oralmente in diretta dal guidatore, senza digitazioni o messaggi di testo.

CONCLUSIONI

Il sistema è attualmente in test con un numero ristretto di utenti, sia venditori di Partesa, Distributore nel canale Ho.Re.Ca. del Gruppo Heineken Italia, che autisti di due Società di Trasporto e Distribuzione.



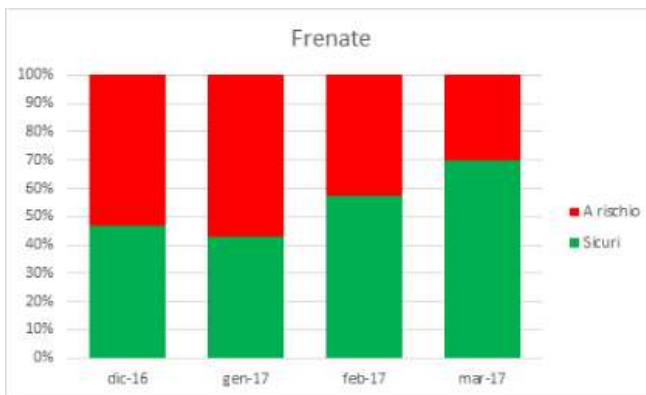
Ciascun autista ha accesso ai propri risultati di guida, sia come registrazione dei singoli eventi sicuri e non sicuri, che come visualizzazione aggregata di comportamenti e performance di guida, sul telefono o a portale.



Per ogni minuto di guida l'utilizzatore accumula punti, tanto maggiori quanto migliori e virtuosi sono i comportamenti di guida. Punteggio elevato con velocità entro i limiti ed accelerazioni lievi; nessun punteggio con velocità superiori alla velocità massima ammissibile.

A partire dai primi test avviati in marzo, i risultati sono promettenti. Per gli autisti del campione di riferimento con registrazioni continuative in almeno 2 mesi, il punteggio medio acquisito per minuto di guida evidenzia un aumento per oltre il 60% degli autisti, mentre resta stabile per il 25%.

Aumento del punteggio medio per minuto equivale ad un aumento dei comportamenti virtuosi di guida.



Anche dall'analisi di alcuni comportamenti specifici alla guida, come p.e. la modalità di frenata per l'insieme degli autisti, emergono dei trend interessanti di miglioramento: la percentuale di frenate "dolci" tende ad aumentare a riduzione delle frenate più brusche.

Per finire è importante rilevare la potenziale "semplicità" di avvio ed estensione del sistema BBS per autisti ad una popolazione più ampia, prevedendo l'installazione della

App al termine di una breve sessione formativa sulla Behavior Based Safety, sui processi di feedback (sia della app che aziendali) e sul sistema premiante applicato.

AUTORE



Enrico Castelli ricopre la posizione di Workplace & Safety Manager di Heineken Italia dal 2013. Nella sua carriera professionale ha assunto posizioni manageriali sia in Aziende Manifatturiere che di Servizi e di Consulenza di Direzione, operando in diversi settori merceologici, dall'Elettronica all'Automotive ed al Beverage, prevalentemente nelle funzioni Operations e Logistica.

Nella posizione attuale è responsabile del Facility e Real Estate per gli stabilimenti ed i magazzini di distribuzione, oltre che della Sicurezza per tutte le società del Gruppo Heineken Italia.