

**SIMPOSIO 1 - BBS, UN PROCESSO CONTINUO: ADATTARLO  
E MANTENERLO NEL TEMPO (27 GIUGNO)**

# **Passare da una patente a punti a un processo B-BS per ottenere comportamenti sicuri volontari**

Alessandro Maccari  
*OMA Group*

## **PREMESSA**

OMA GROUP, Officina Metalmeccanica Angelucci, è stata fondata nel 1981 dal Sig. Antonio Angelucci e oggi opera in tutta Europa e nel mondo. Nei suoi 5 stabilimenti in Italia realizza attività metalmeccaniche e in particolare piping, strutture metalliche, apparecchiature meccaniche con scambiatori, piccoli serbatoi, air cooler. OMA è impegnata poi in diversi cantieri in tutto il mondo presso i clienti finali per l'installazione degli impianti.

## **L'INTRODUZIONE DELLA PATENTE A PUNTI**

Nel 2010, la proprietà OMA mi chiese di individuare un sistema che ci consentisse, in tempi brevi, una sostanziale riduzione degli infortuni sul lavoro ed un contestuale innalzamento dell'immagine della nostra azienda nel campo della sicurezza, di certo non immaginavo che ciò avrebbe significato l'avvio di un percorso che ci avrebbe introdotto all'interno del "mondo" B-BS ed a raccontare alcuni dei passaggi più significativi di questo cammino.

Durante prime ricerche sul web, trovai tecniche e sigle di vario genere, alcune delle quali promettevano risultati miracolosi nel campo della sicurezza. Poi decisi di abbandonare questa via e prendere spunto da un sistema già sperimentato e che, seppure in un campo diverso dalla sicurezza cantieristica, aveva avuto qualche positivo risultato: la patente a punti del nostro codice della strada.

Ne derivai un sistema con meccanismo di funzionamento a doppio binario: da un lato (prevalente) immediatamente "punitivo" nei confronti di coloro che si rendevano responsabili di comportamenti giudicati insicuri, ma, nel contempo, anche premiante, con la previsione di periodiche celebrazioni durante le quali venivano pubblicamente riconosciuti i lavoratori che, nel trimestre precedente, si erano visibilmente distinti nel campo della sicurezza.

Ritengo che questo sistema abbia contribuito ad un innalzamento complessivo del

livello di sicurezza nella nostra azienda, come anche testimonia il buon andamento degli indici infortunistici in tutti i siti ove tale schema è stato applicato. Per contro, la sua connotazione più marcatamente “punitiva”, non ha giovato alla qualità dei rapporti tra i lavoratori e lo staff HSE oppure, in taluni casi, la preoccupazione di deteriorare la relazione, ha portato ad un applicazione un po’ più blanda del sistema.

## **L’AVVIO DEL PROCESSO DI B-BS**

Nel 2013, in occasione del nuovo importante progetto di ammodernamento della cementeria Italcementi di Rezzato (BS), l’ing. Gilardi, HSE Manager della Committente, ci chiese esplicitamente l’introduzione, in cantiere, di un processo BBS. Grazie alla successiva conoscenza del prof. Tosolin e di alcuni suoi validi collaboratori, mi convinsi dell’efficacia del protocollo, di cui fino a quel momento avevo solo una conoscenza superficiale e che non avevo mai avuto la possibilità di sperimentare in maniera diretta.

La prima seria difficoltà, nello sviluppo del nuovo progetto, fu senz’altro quella di convincere il nostro management ad abbandonare la “patente a punti” che, come detto, fino a quel momento aveva garantito positivi risultati, oltre ad apparire come un sistema di semplice e rapida applicazione.

Al superamento di questo ostacolo credo abbia contribuito un mix di fattori, tra i quali la convinzione del nostro Cliente, nella persona dell’ing. Gilardi, la capacità dello staff del prof. Tosolin a far cogliere in modo chiaro i vantaggi connessi all’applicazione del nuovo modello B-BS e, non da ultimo, una maturata sensibilità da parte del nostro vertice riguardo alle tematiche della sicurezza.

La patente a punti era in essere dall’inizio del cantiere (maggio 2013) e poi durante la *Baseline* - cioè l’osservazione e la misurazione del comportamento senza dare conseguenze al lavoratore. I dati rilevati durante fase iniziale di *Baseline* - condotta per 3 settimane dal 24 febbraio al 16 marzo 2014 - evidenziarono sui comportamenti ad “alto rischio” elevati livelli di *compliance*, compresa tra il 90% e il 100% delle osservazioni.

Per esempio, dei 60 i comportamenti osservati relativi agli spazi confinati 59 sono stati osservati sicuri (tra questi comportamenti ci sono “Usa attrezzi a 24v con grandi masse metalliche”, “Lavora con corda di recupero predisposta”, “Lavora all’interno con imbragatura anti-caduta”, “Lavora con sentinella all’esterno”, “Lascia il tesserino all’esterno”, “Lavora in piani con aperture per il recupero”).

Se questo alta compliance poteva far dire a qualcuno che non avevamo bisogno di un processo per il miglioramento dei comportamenti, altri dati però hanno dimostrato la necessità della B-BS.

Infatti dei 50 inseriti comportamenti in checklist, alcuni avevano percentuali molto più basse: per esempio “Lavora in area delimitata per sollevamenti e attività in quota” (63%), “Tiene l’area libera da intralci (76%)”, “Uso dei salvaspigoli nei sollevamenti”

(21%), “Buche e tondini protetti o evidenziati” (57%), “Lavora con estintore a vista” (43%), “Solleva i carichi con la schiena dritta e ginocchia piegate” (49%). Anche l’uso dei DPI rilevato nella *baseline* presentava area di forza e aree di debolezza (Vedi Figura 1). Complessivamente in quelle 3 settimane di osservazione i comportamenti sicuri oscillavano tra l’84% e l’85%.

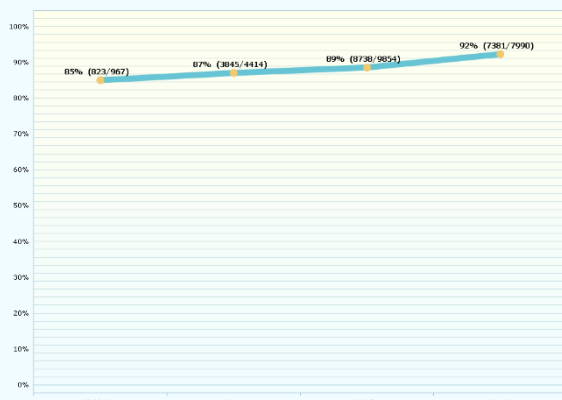
Un’altra sfida è stata quella di riuscire ad applicare un modello, che richiedeva una preparazione ed una implementazione sicuramente più articolata e complessa della nostra “patente a punti”; per di più, in un contesto, quale quello di un cantiere, in continua e rapida evoluzione, particolarmente concentrato sull’obiettivo finale del rispetto dei tempi e dei costi, e con tempi di attuazione molto stretti, considerato il limitato orizzonte temporale del progetto.

Le “parole chiave” che ci hanno consentito di superare questi ostacoli sono state: determinazione, convincimento ed appoggio del management.

A livello più strettamente operativo, dato l’aspetto multidisciplinare delle attività svolte in cantiere, si è reso necessario costituire un “gruppo di progetto” ampio, composto da persone autorevoli e competenti nel loro specifico settore di attività e tecnicamente ben preparate sugli aspetti di sicurezza. La scelta è ricaduta, prevalentemente, su Supervisor e Tecnici della Sicurezza delle imprese principali e della parte Cliente. Gli incontri del gruppo si sono svolti con alta frequenza, sotto la guida dello staff del prof. Tosolin, e periodici interventi dell’HSE Manager Cliente e dell’HSE Manager dell’impresa appaltatrice.

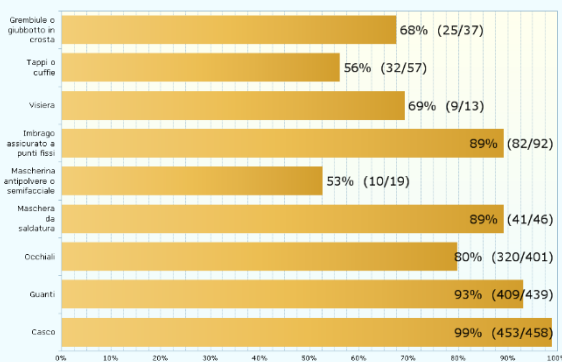
**VALUTAZIONE ATTIVITÀ IN CHECKLIST  
PERCENTUALE DEI COMPORTAMENTI SICURI**  
Checklist (Cantiere Rezzato (Rezzato))

Gruppi: 21  
Tutte le aree di osservazione  
Dal 01/02/2014 al 31/05/2014



**CONFRONTO COMPORTAMENTI  
PERCENTUALE DEI COMPORTAMENTI SICURI**  
Checklist

Gruppi: 18  
Tutte le aree di osservazione  
Dal 24/02/2014 al 16/03/2014



**Figura 1** L'andamento generale della percentuale di comportamenti sicuri rilevati in cantiere. Dalla fase di baseline (dal 24/2 al 16/3) oscillava tra l'85% e l'87%; a 2 mesi dall'inizio dell'intervento, è salita al 92%

**Figura 2** L'uso dei DPI rilevato tra tutte le 18 imprese appaltatrici e subappaltatrici che lavorano in cantiere durante la fase di baseline. A fronte di alcuni comportamenti molto diffusi - come l'uso del casco e dei guanti, l'imbrago, etc. - ne sono stati rilevati altri con margini di miglioramento - come l'uso di tappi, visiere, maschere, grembiuli.

**UNA PARTENZA A DIESEL**

Nel cantiere nel mese di aprile 2014 hanno fatto il 30% delle osservazioni previste dalla progettazione, anche se le osservazioni sono veritiere e ben fatte. I dati riportano quello che si vede in cantiere e che ha visto la consulenza in fase di assessment e di *baseline*. Questa rilevazione è confermata anche dagli andamenti dei singoli comportamenti, le varianze intra ed inter gruppo, e l'assenso dei capisquadra e tecnici di ogni impresa

quando rivedono i propri dati.

Tutti gli osservatori sono stati formati e affiancati nella fase di baseline, ma oggi notiamo che alcuni di loro hanno bisogno un ulteriore affiancamento per sviluppare le abilità sociali necessari a erogare il feedback.

E' oggi massimo impegno del direzione di cantiere accrescere queste attività di osservazione e feedback.

In un quadro come quello descritto, fatto di risorse e tempi limitati, non tutto poteva andare come inizialmente programmato: alla data stabilita per il “varo” del processo, gli osservatori avrebbero dovuto – oltre a dare feedback a tutti i lavoratori osservati - avrebbero dovuto consegnare un gettone-premio a coloro che esibivano il 100% dei comportamenti sicuri. Dopo averne accumulati 5 o 10, i lavoratori avrebbero potuto scambiarli con premi simbolici come ricariche del cellulare, buoni benzina, buoni mensa, ricarica per la macchinetta di caffè e snack, etc.

Ebbene, quei “gettoni”, scelti da noi come sistema di “rinforzo” immediato per lavoratori ed osservatori, sono arrivati in cantiere solo due mesi dopo a causa dei ritardi del fornitore. Solo a giugno quindi gli osservatori sono stati in grado di premiare i lavoratori sicuri, con piena applicazione.

Privi, da quel momento, della vecchia “patente a punti” e con il nuovo processo B-BS praticamente “zoppo”, abbiamo avuto alcuni piccoli infortuni all'interno del cantiere. Ciò ha determinato un momento di disagio in noi sostenitori, e dato fiato ai sempre presenti detrattori del processo. Tutti quegli eventi sono avvenuti per comportamenti a rischio e solo uno per un mix di comportamenti e condizioni (i.e. materiale bagnato per pioggia).

I comportamenti che li avrebbero evitati, erano già stati tutti previsti dalle checklist realizzate dal gruppo di progetto e quei comportamenti erano tutti già carenti nelle rivelazioni in fase di assessment e poi di baseline. Questo ci dice che abbiamo intrapreso la strada giusta e che ora è nostro compito seguirla, ossia aumentare i feedback verso quei comportamenti target.

Come anche previsto nella fase di progettazione, abbiamo deciso comunque di mantenere una patente a punti “ristretta”, indirizzata esclusivamente a penalizzare i 4 comportamenti a rischio più gravi, anche allo scopo di far percepire al cantiere la presenza di un governo complessivo della sicurezza attraverso una comunicazione dedicata.

## **COMPORAMENTI E OBIETTIVI**

Alla luce della *baseline*, ogni impresa nel cantiere ha potuto esaminare quali fossero i comportamenti più e meno frequenti tra i loro lavoratori e quindi su quale di quelli concentrarsi per il suo miglioramento.

Nel mese di aprile, il primo dopo la *baseline* registrata a febbraio-marzo, di 25 obiettivi assegnati alle imprese del cantiere, 21 sono stati raggiunti e 3 non hanno avuto abbastanza osservazioni per dare il responso raggiunto/non raggiunto (vedi tabella 1, che riporta un numero al posto del nome dell'impresa per ragioni di riservatezza).

In ogni caso i comportamenti sicuri nello loro complesso stanno crescendo in modo costante (vedi figura 1) e quando vengono individuati comportamenti obiettivo su cui concentrare osservazioni e feedback questi crescono con maggior accelerazione.

<b>Impresa</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Situazione Baseline → Obiettivo Aprile</b>	<b>Aprile</b>
1	Lavora con scala legata o con uomo al piede	0% → 10%	88% (23/26)
1	Occhiali	82% → 85%	87% (59/68)
2	Occhiali	74% → 80%	82% (195/237)
2	Lavora fuori dalla verticale	86% → 90%	91% (86/94)
2	Mantiene il materiale sotto il livello del fermapiede	20% → 25%	80% (32/40)
3	Occhiali	71% → 75%	92% (11/12)
3	Lavora fuori dalla verticale dei carichi	86% → 90%	93% (14/15)
4	Tappi e cuffie	81% → 85%	87% (83/86)
4	Solleva carichi con schiena dritta e ginocchia piegate	60% → 65%	Non osservato
5	Lavora con protezioni in posizione	71% → 75%	75% (3/4)
5	Tiene l'area libera da intralci	27% → 35%	56% (9/16)
6	Occhiali	13% → 15%	0% (0/2)
7	Occhiali	88% → 90%	90% (47/52)
7	Lavoro sotto la verticale del carico sospeso	88% → 90%	100 (15/15)
8	Tappi	11% → 50%	86% (19/22)
8	Lavoro sotto la verticale del carico sospeso	70% → 80%	97% (65/67)
8	area di sollevamento delimitate	60% → 80%	95% (20/21)
9	Tappi	64% → 70%	50% (8/16)
9	Occhiali	74% → 75%	84% (64/76)
9	Estintore a vista in area di lavoro	14% → 20%	22% (4/18)

9	Lavoro sotto la verticale del carico sospeso	0% → 10%	20% (2/10)
10	Area libera da intralci	75% → 80%	80% (4/5)
10	Solleva carichi schiena dritta	63% → 70%	100% (2/2)
10	Materiali sotto il livello del ferma piede	83% → 85%	67% (2/3)

**Tabella 1** – Elenco dei comportamenti obiettivo scelti (e perseguiti) nel mese di aprile da ciascuna impresa del cantiere a seguito dei dati rilevati in baseline

## CONCLUSIONI

In ogni caso, al punto in cui ci troviamo attualmente, dal confronto tra i due sistemi, rilevo i seguenti vantaggi del modello B-BS, rispetto alla vecchia “patente a punti”:

- garantisce un numero di “osservazioni” molto maggiori rispetto a quelle fornite dalla “patente a punti”;
- i lavoratori hanno dichiarato di gradire il nuovo sistema ed hanno complessivamente dimostrato un approccio positivo verso il nuovo sistema;
- seppur in forma anonima, le osservazioni svolte consentono a un “preposto” di dimostrare di aver assolto agli obblighi di “sorveglianza” previsti per Legge;
- il sistema contribuisce al miglioramento dei rapporti interpersonali: un “grazie” o un “bravo”, quando non atteso, risultano sempre molto graditi.

Credo che quanto sopra sia già sufficiente a compensare alcuni aspetti meno positivi del modello che ritengo di aver percepito:

- le variabili da tenere sotto controllo in un cantiere sono molte e non sempre agevolmente controllabili nell’ambito del processo di BBS: per esempio, si pensi al frequente inserimento di nuovo personale e nuove ditte;
- fa meno rumore una foresta che cresce (i feedback e i gettoni consegnati giornalmente), rispetto ad un albero che cade (l’espulsione di un lavoratore dal cantiere) e quindi bisogna mettere in piedi una reportistica che faccia cogliere alla direzione le attività fatte perché gli infortuni non avvenissero;
- anche se di rapida esecuzione, le “osservazioni” richiedono comunque un lavoro aggiuntivo rispetto a quello normalmente svolto dagli incaricati;
- al personale HSE, normalmente incaricato della sorveglianza in campo, non sempre riesce agevole richiamare l’attenzione solo su un paio di comportamenti a fronte di diverse situazioni contemporaneamente rilevate;
- è sufficiente un supervisore o un capo squadra (preposto) non pienamente convinto e/o coinvolto nel processo per annullare, con i propri stimoli negativi, gli sforzi e l’efficacia del processo per il proprio gruppo di lavoro.

In conclusione, sulla base dell'esperienza fin qui svolta, ritengo di poter individuare i seguenti “punti focali”, che, spero, possano costituire utili spunti di riflessione per coloro che dovessero sviluppare un progetto B-BS in condizioni analoghe ossia in presenza di un pregresso sistema di incentivazione HSE, attività di cantiere, tempi e risorse limitate:

- l'importanza di un reale e pieno coinvolgimento del management, pena il mancato necessario sostegno al presentarsi di inevitabili ostacoli e difficoltà;
- l'esigenza di assicurare il forte e pieno coinvolgimento dei supervisori, che rappresentano le figure di riferimento e alle quali i lavoratori guardano durante tutto lo svolgimento del lavoro
- la necessità di applicare in maniera puntuale tutti i diversi passaggi del protocollo, pur in presenza di tempi contingentati, come nel nostro caso;
- l'opportunità di porre particolare cura ed attenzione al momento del passaggio dal vecchio al nuovo sistema, evitando di considerare questa fase come fosse il semplice azionamento di un “interruttore”, ma valutando, al contrario, tutte le sue possibili conseguenze, in modo da poter individuare le opportune misure compensative.