

**SIMPOSIO
Casi Studio
di B-BS in Azienda**

**SYMPOSIUM
B-BS Case Studies
in Companies**

SIMPOSIO - CASI STUDIO DI B-BS IN AZIENDA

Il processo B-BS di Whirlpool in Italia: i risultati dello stabilimento pilota e l'estensione alle altre facility

Alberto Testi

HSE Senior Manager - Whirlpool EMEA

Susanna Magetta

HSE Senior Specialist - Whirlpool EMEA

Parole chiave: *B-BS, Whirlpool, Settore Metalmeccanico, Osservazione, Safety Leadership*

RIASSUNTO

Nel 2010 Whirlpool EMEA (Europe, Middle East and Africa) ha deciso di adottare il protocollo B-BS al fine di migliorare ulteriormente le condizioni di sicurezza dell'ambiente lavorativo. È stato selezionato un sito produttivo pilota dove introdurre il protocollo B-BS, con l'obiettivo di valutare la migliore modalità applicativa, che tenesse conto delle caratteristiche organizzative e gestionali dei siti produttivi Whirlpool e che potesse diventare poi lo standard per le successive applicazioni negli altri siti del gruppo.

Impariamo, Facciamo, Siamo Sicurezza, è la missione che Whirlpool ha adottato. L'obiettivo ambizioso è quello di ridurre i comportamenti a rischio in tempi brevi, attraverso il coinvolgimento attivo dei lavoratori nell'individuazione, la correzione dei comportamenti a rischio, l'analisi delle sue cause, e soprattutto attraverso la motivazione al comportamento sicuro con l'erogazione di feedback positivi sul campo a chi lavora in sicurezza. A tutto questo, si è poi legato uno schema incentivante per i lavoratori, basato sulla partecipazione al processo B-BS, e sull'adesione ai comportamenti target.

La fase di progettazione delle diverse attività ha visto il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali: dal management ai responsabili di reparto, dai rappresentanti dei lavoratori agli operai. Questa condivisione di esperienze ha permesso di analizzare, in modo puntuale, tutte le condizioni di rischio e tutti i tipi di incidenti che si possono verificare in un ambiente di lavoro (infortuni, medicazioni e near miss).

Il gruppo di progetto ha lavorato seguendo, in modo scrupoloso, il protocollo di B-BS, dal safety assessment alla costruzione delle checklist, alla definizione delle modalità di conduzione delle osservazioni e safety meeting e alla definizione dei criteri di rewarding.

Il processo di osservazione, conseguente alla progettazione, si è svolto in due fasi distinte.

La forza lavoro dello stabilimento pilota è stata coinvolta in modo graduale: nella fase 1, ha partecipato al processo circa il 30% dei lavoratori, e sono stati scelti solo un turno o solo alcune linee di montaggio.

A seguito, sono state formate le “squadre di osservatori B-BS” in tutti i reparti (stampaggio, montaggi, magazzini, manutenzione, ecc.).

Le attività di training agli osservatori e ai safety leader, chiamati a gestire riunioni periodiche di sicurezza, sono state organizzate in modo da aver il minor impatto possibile sulla produttività della fabbrica, generalmente di sabato o durante le fermate di produzione programmate.

Nella fase 2, si è esteso il progetto B-BS a tutti i lavoratori. Con il metodo “*train the trainer*”, si sono sfruttate le competenze acquisite dai lavoratori coinvolti nella fase 1, per formare e supportare sul campo gli altri attori coinvolti successivamente nel progetto.

I primi risultati che abbiamo potuto riscontrare, a pochi mesi dall’inizio del progetto, nella fabbrica pilota, riguardano un aumento generalizzato dei comportamenti sicuri in termini di frequenza, in modo particolare nelle aree dei processi primari di stampaggio e lavorazione lamiera e dell’assieme (assemblaggio?) prodotti. In questi reparti si è anche registrato, da subito, un rapido incremento dell’utilizzo dei Dispositivi di Protezione Individuali.

Dopo 4 mesi di attività sul campo, abbiamo registrato anche una riduzione notevole dei passaggi in infermeria, i cosiddetti first aids che, rispetto all’anno precedente, si sono dimezzati. La riduzione degli infortuni negli stessi reparti è risultata pari al 30% rispetto all’anno precedente.

Dato il numero consistente di osservazioni condotte (circa 150 a settimana), un particolare sforzo è stato richiesto, durante tutto il processo, per l’immissione automatizzata dei dati delle osservazioni nel Database B-BS di Whirlpool. Database che consente di elaborare le informazioni e produrre i documenti da utilizzare durante le riunioni periodiche di sicurezza, analizzare i dati storici, identificare trend migliorativi o fare i necessari confronti. I trend comportamentali sono serviti come base per poter definire, per ciascuna squadra B-BS, ambiti e obiettivi di miglioramento condivisi durante le riunioni di sicurezza coi lavoratori.

POSITIVI EFFETTI COLLATERALI

Alla luce di questi primi due anni di lavoro possiamo porre in evidenza i seguenti aspetti:

1. Un metodo basato su osservazioni giornaliere, riunioni periodiche e coinvolgimento a tutti i livelli della forza lavoro, porta a un beneficio notevole sia in termini di clima di lavoro nei reparti, sia di migliore comunicazione tra le persone.
2. Il protocollo B-BS si basa sul coinvolgimento degli operai, e questo è diventato una leva motivazionale importante che ha portato benefici anche in altri processi lavorativi, nei quali il comportamento è critico, quali l'approccio *Lean* o la gestione della qualità.
3. La partecipazione attiva dei responsabili a tutti i livelli è un aspetto critico del progetto e necessario per il suo successo.

LESSON LEARNT

La B-BS non deve essere vista come una delle attività del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, ma deve essere parte integrante delle ordinarie attività di reparto e condivisa a livello strategico dal management.

L'esperienza del sito pilota ha permesso una più rapida introduzione del protocollo B-BS negli altri siti, che beneficiano di tutta l'attività di progettazione fatta presso la fabbrica pilota e del *know how* acquisito dal personale.

Nel dicembre 2011, Whirlpool, ha riunito tutti i responsabili della sicurezza, del personale e dei processi Lean, appartenenti a tutti i propri stabilimenti italiani, per preparare la leadership all'estensione del processo B-BS: sono stati 5 giorni di formazione e di laboratorio per capire assieme quali fossero i principi dell'analisi del comportamento che stessero dietro al processo di sicurezza, e per decidere quali elementi del processo B-BS Whirlpool avessero dovuto rimanere invariati e quali customizzati a livello di stabilimento, come ad esempio il menu dei premi.

L'introduzione del progetto di B-BS negli altri siti produttivi sta seguendo la stessa logica del Pilota: nella fase 1, coinvolgimento del 30% della forza lavoro e successiva estensione a tutti i lavoratori.

L'esperienza B-BS ha permesso di approfondire le problematiche "Safety" negli ambienti lavorativi, riconoscendo il valore del fattore umano come leva critica e punto di forza del sistema sicurezza.

Il percorso del formatore B-BS riveste un ruolo chiave nel progetto: è colui che deve spiegare, illustrare, gli aspetti pratici, ma anche motivare e coinvolgere i lavoratori: accrescere la loro consapevolezza che solo modificando i loro comportamenti insicuri, che sono però "abituati" e per questa ragione più "facili" e "comodi", si riescono a mettere in atto comportamenti virtuosi e sicuri.

Il team Whirlpool, coordinato dagli "esperti" B-BS, ha acquisito questa nuova mentalità e si pone come obiettivo quello di diffonderla in tutti gli altri siti produttivi in modo tale che la mission *Impariamo, Facciamo, Siamo Sicurezza* diventi un impegno ma anche un risultato concreto raggiungibile.

GLI AUTORI

Susanna Magetta - Lavora presso Whirlpool Operation's Center of Excellence del gruppo Whirlpool EMEA (Europe, Middle East, Africa) presso la sede di Varese. Coordina, per tutti i siti produttivi della Whirlpool EMEA, attività nel campo ambientale e di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Nell'2010 ha seguito l'implementazione del protocollo di Behavior Based Safety presso la fabbrica pilota, curato la sessione plenaria di training/workshop che ha visto coinvolti persone chiave dei quattro siti produttivi in Italia e ha avuto un ruolo di leader nell'estensione del protocollo B-BS su due siti produttivi italiani, tenendo sia le attività di workshop che di training.

Svolge regolarmente attività di auditing secondo le linee guida della Whirlpool Corporation, presso i i siti EMEA sia per gli aspetti di sicurezza che ambientali di processo.

SIMPOSIO - CASI STUDIO DI B-BS IN AZIENDA

DIAB: La capacità della B-BS di misurare la Safety Leadership e ridurre infortuni e medicazioni

Toni Barp
Direttore di stabilimento, DIAB Italia

Sebastiano Cannata
RSPP, DIAB Italia

Davide Croda
ASPP, DIAB Italia

RIASSUNTO

Il presente articolo riassume le varie fasi del percorso dell'applicazione del protocollo B-BS nello Stabilimento DIAB di Longarone (BL).

1. La fase di attività del Gruppo di Progetto
2. La formazione dei Safety Leader degli osservatori
3. L'avvio del processo
4. La metodologia e i numeri
5. Aspetti critici e azioni conseguenti
6. I risultati
7. Considerazioni finali

Parole chiave: *B-BS, Settore Gomma-Plastica, Risultati, Osservazione, Safety Leadership*

LE ATTIVITÀ DEL GRUPPO DI PROGETTO

Il Gruppo di Progetto B-BS in Diab è formato da 13 persone, appartenenti a tutte le aree dello Stabilimento e a tutti i livelli dell'organigramma: Datore di Lavoro, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Rappresentante dei lavoratori per la Sicurezza, 2 Capireparto, 2 Capisquadra, 6 Operatori. Queste persone hanno lavorato tra giugno e luglio 2010, per 7 giornate, coordinati dal dott. Alessandro Valdina e dalla dott.ssa Gatti di FT&A. Il risultato è stata la progettazione del processo B-BS in Diab, con tutti i dettagli relativi a checklist, numero di osservatori, frequenza delle osservazioni, numero e frequenza dei safety meeting, menù dei premi.

LA FORMAZIONE DEI SAFETY LEADER E DEGLI OSSERVATORI

Tra Settembre ed Ottobre 2010, sono stati formati tutti i Safety Leader (18 persone) e il primo gruppo di osservatori (60 lavoratori volontari).

L'AVVIO DEL PROCESSO

Ad inizio Novembre 2010 ha avuto inizio il processo: sono state fatte le prime osservazioni e sono stati effettuati i primi safety meeting. Gli osservatori hanno cominciato ad effettuare 2 osservazioni la settimana, e dopo 2 settimane si sono svolti i primi safety meeting tenuti dai Safety Leader, affiancati dallo staff SPP, dai loro responsabili (a loro volta Safety Leader), e da consulenti FT&A.

Nelle riunioni è stata presentata la prima “*fotografia*” del comportamento di sicurezza: la frequenza in termini percentuali di uso dei DPI e di adozione dei comportamenti sicuri descritti dalle checklist. Di conseguenza sono stati condivisi i primi obiettivi di miglioramento con tutti gli operatori della squadra.

IL METODO E I DATI DEL PROCESSO

Per effettuare le osservazioni, il Safety Leader, ad inizio settimana, consegna le checklist ad ogni singolo osservatore, assegnandogli quindi la zona del reparto dove effettuare le osservazioni.

Quindi il Safety Leader riceve le checklist dall'osservatore e, insieme, commentano l'osservazione ed eventuali segnalazioni o suggerimenti del lavoratore osservato; se quest'ultimo ha evidenziato delle proposte di miglioramento, il Safety Leader lo inserisce nell'archivio informatizzato “Incidenti e Anomalie”, un modulo operativo del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro; la proposta viene analizzata da SPP con il responsabile manutenzione, e, da quest'ultimo, inserita nella programmazione interventi e realizzata nei tempi stabiliti.

I numeri del 2011 e del 2012, raffrontati al 2010, sono i seguenti:

Numero osservazioni:

2010: 578 (Osservazioni B-BS avviate a Settembre 2010)

2011: 6327

2012: 2400 (al 30 aprile 2012)

Numero di safety meeting:

2010: 129 (Osservazioni B-BS avviate a Settembre 2010)

2011: 267

2012: 68 (al 30 aprile 2012)

Numero di segnalazioni “incidenti-anomalie”

2010: 360 (Osservazioni B-BS avviate a Settembre 2010)

2011: 445

2012: 76 (al 30 aprile 2012)

Numero di osservatori

2010: 60 (Osservazioni B-BS avviate a Settembre 2010)

2011: 102

2012: 102 (al 30 aprile 2012)

ASPETTI CRITICI E AZIONI CONSEGUENTI

All'inizio del 2011, tra Gennaio e Febbraio, cioè a processo appena avviato, ci sono stati alcuni segnali di “deriva”: diversi infortuni ed altri eventi che in DIAB abbiamo definito “il Febbraio folle”. L'azienda ha prontamente reagito, analizzando la situazione, ponendosi molte domande e pianificando delle azioni che attivassero ogni livello dell'organigramma (vedi grafico “Cascata ABC”):

LE AZIONI DI B-BS

I manager devono partecipare alla riunione di sicurezza coi lavoratori.

Applicare i principi di BBS anche al di fuori delle azioni ufficiali (osservazioni ed incontri).

Coinvolgere i consulenti BBS per definire azioni di miglioramento.

Osservazioni BBS: sono appropriate? Abbiamo osservato i comportamenti che avrebbero evitato questi infortuni? Rivedere le checklist con il gruppo di progetto?

Avviare un sondaggio tra i lavoratori per valutare il loro impegno e fiducia su gestione sicurezza e processo BBS.

LE AZIONI DELLA LEADERSHIP

I manager devono affiancare i capisquadra per assicurarsi che essi prendano in carico la gestione della sicurezza nel loro reparto attraverso attività concrete (osservazioni, chiusura azioni). Per i manager (Responsabile di Produzione Blocchi e Responsabile delle Lavorazioni Finali), diventare leader ha significato realizzare queste attività di BBS e, il direttore di stabilimento, si è preso il compito di verificare queste loro attività durante le periodiche riunioni di staff.

1. Osservare i comportamenti dei propri collaboratori con la checklist del reparto almeno 8 volte al mese;
2. Partecipazione ad almeno 4 safety meeting al mese coi lavoratori;
3. Partecipazione a tutte le riunioni del gruppo di attuazione B-BS.

È stato inoltre ribadito a tutta la leadership che, qualunque preposto, deve individuare, interrompere e correggere ogni comportamento che metta a rischio grave i lavoratori in ogni momento della giornata.

Inoltre, nel 2012, a fronte di checklist compilate in modo impreciso, è stato attivato un

processo di affiancamento degli osservatori da parte dei Safety Leader.

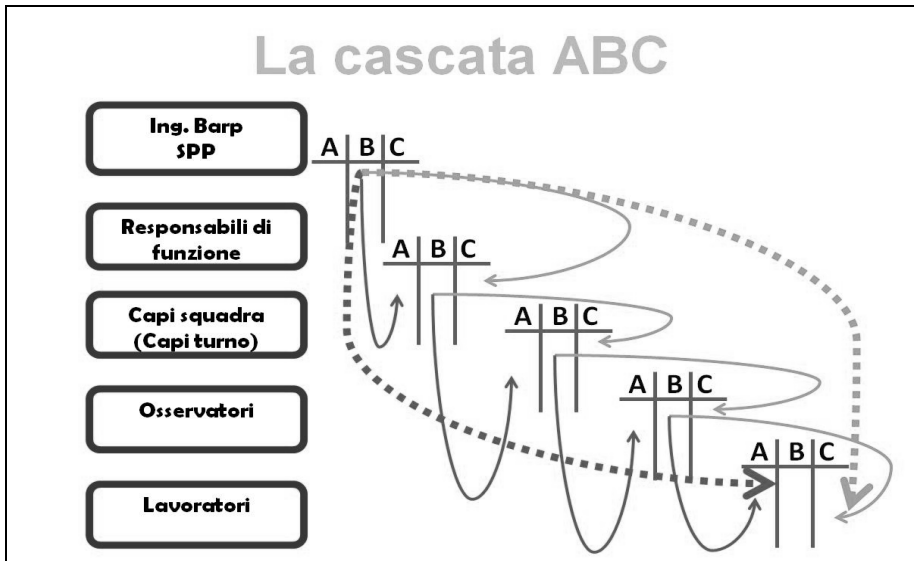


Figura 1 - La Cascata di Antecedenti e Conseguenze per la Sicurezza in DIAB

CHE COSA FARE, ALLA FINE? DARE PIÙ ANTECEDENTI E CONSEGUENZE!

In colloqui individuali, il responsabile di reparto e il RSPP, hanno indagato le ragioni per cui i Safety Leader non sono riusciti a condurre le riunioni di sicurezza e hanno ribadito la posizione dell'Azienda e della Direzione di Stabilimento, già chiarite durante i lavori di progetto: se un caposquadra non riesce ad essere Safety Leader, allora non può fare il caposquadra, perché la gestione della sicurezza rientra tra le sue mansioni.

Il Safety Leader deve essere «vigile»:

- deve sapere ogni giorno quante osservazioni ha fatto ognuno dei suoi osservatori;
- se le ha fatte in modo completo (anche con feedback, rinforzo positivo, annotando i commenti e i suggerimenti dell'osservato);
- se le ha fatte in modo corretto (scrivo ciò che osservo);
- deve capire le vere motivazioni per cui non vengono fatte le osservazioni;
- deve esaminare le checklist, per verificare subito se ci sono azioni urgenti;
- deve essere d'esempio e deve dare messaggi chiari e inequivocabili e deve avere dei comportamenti altrettanto chiari ed inequivocabili;
- deve apprezzare e correggere frequentemente, durante tutta la sua giornata lavorativa, anche al di fuori delle osservazioni «ufficiali» che lui fa;

- deve avere sempre presente, e quindi agire di conseguenza, l'obiettivo che ha il processo B-BS: abbattere il numero di infortuni.

Un altro importante progetto è stato il progetto “tre azioni”: circa 35 persone (capisquadra, coordinatori, addetti alla qualità, RIs, semplici operatori) si sono impegnate personalmente, seguiti da responsabili della “prima linea”, ad attuare tre piccole azioni pratiche che hanno portato a ricadute positive sulla sicurezza.

Alcuni capisquadra hanno evidenziato carenze importanti in tutte queste attività e la direzione ha dovuto di conseguenza individuarne altri, più adatti al ruolo.

IRISULTATI

Il processo B-BS identifica i comportamenti target per evitare gli infortuni, li misura, dà feedback ai lavoratori dopo l'osservazione e durante le riunioni. Di seguito sono mostrati alcuni comportamenti che sono migliorati a seguito delle azioni e degli obiettivi di miglioramento determinati in riunione coi lavoratori.

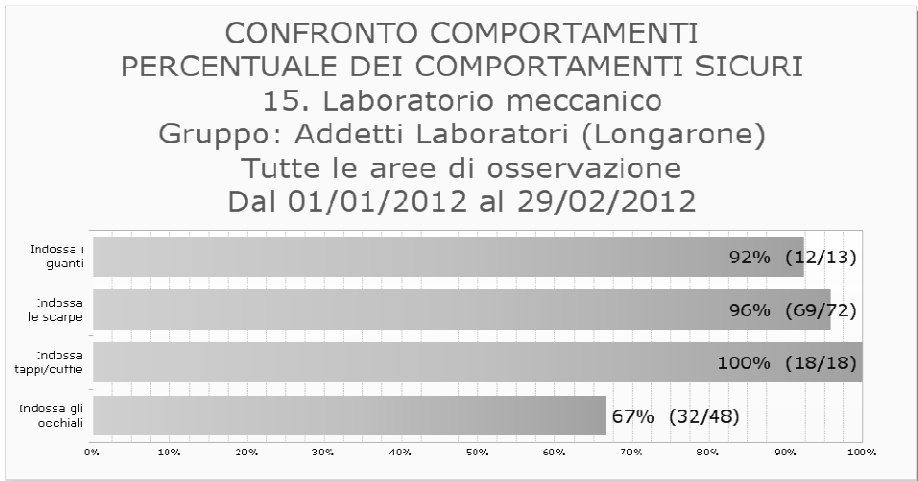


Figura 2 - Frequenza di Uso dei DPI rilevata nelle osservazioni B-BS in gennaio e febbraio 2012 tra gli addetti del laboratorio meccanico. Gli addetti usavano gli occhiali dei 32 volte sulle 48 osservazioni realizzate, quindi nel 67% dei casi.

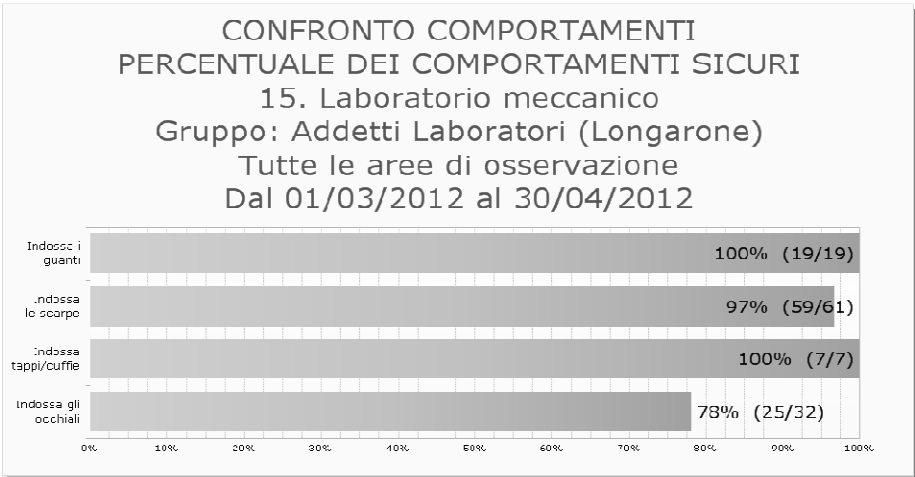


Figura 3 - Frequenza di Uso dei DPI rilevata nelle osservazioni B-BS in marzo e aprile 2012 tra gli addetti del laboratorio meccanico. Rispetto ai 2 mesi precedenti è migliorato significativamente la frequenza di uso di guanti, scarpe e occhiali. L'uso delle cuffie è rimasto costante e frequente.



Figura 4 I grafici rappresentano l'andamento di 2 DPI di sicurezza necessari durante le lavorazioni con le macchine da taglio

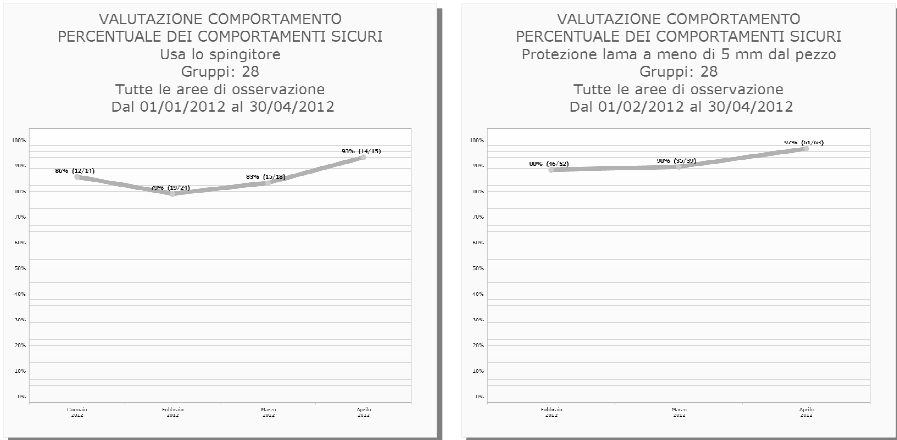


Figura 5 - I grafici rappresentano l'andamento di 2 diversi comportamenti di sicurezza necessari durante le lavorazioni con le macchine da taglio.

INDICI INFORTUNISTICI

La storia recente alla Diab di Longarone parla di indici infortunistici oscillanti tra valori alti e valori bassi; dal 2009 in poi, c'è stata una decisa diminuzione dell'indice di frequenza (numero infortuni per milione di ore lavorate); diminuzione "offuscata" dal piccolo aumento dovuto al "folle Febbraio" del 2011; nello stesso anno, d'altra parte, c'è stato il più lungo periodo senza infortuni della storia Diab degli ultimi 15 anni: 160 giorni. (figura 7)

Inoltre, c'è stata anche una diminuzione delle medicazioni: 29 nel 2010, 19 nel 2011, 4 fino ad Aprile del 2012.

CONSIDERAZIONI FINALI

In conclusione, messi assieme tutti questi risultati:

- Incremento dei comportamenti sicuri
- Diminuzione del numero di infortuni
- Diminuzione del numero delle medicazioni
- Capacità dell'Azienda di reagire e far fronte a situazioni critiche riguardanti il processo B-BS.

L'Azienda è, ancora di più, fermamente convinta che il miglior metodo per ottenere l'incremento dei comportamenti sicuri, e quindi della diminuzione degli infortuni e, in prospettiva, di un cambiamento culturale di tutte le persone, non sia un metodo che si basi sulla punizione e sull'imposizione di comportamenti, di procedure, ottenuto per mezzo di sanzioni.

Il metodo giusto è un metodo, come la B-BS, che premia l'incremento dei comportamenti sicuri e ciò avviene spontaneamente, attraverso i Rinforzi positivi, le “correzioni”, i feedback, che i Safety Leader e gli osservatori erogano ai loro colleghi.

Se il trend dovesse confermarsi, nel 2012 lo stabilimento avrà una decisa diminuzione degli infortuni.

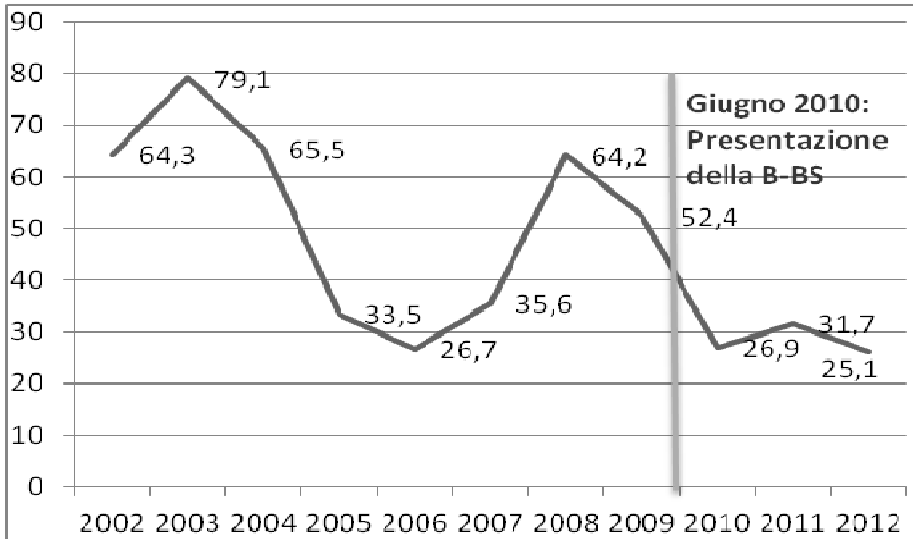


Figura 6 – L'indice di frequenza di infortunio avuto dallo stabilimento DIAB di Longarone negli ultimi 10 anni: la linea verde descrive il momento in cui l'azienda ha avviato il protocollo B-BS

GLI AUTORI

Toni Barp è il Direttore dello stabilimento di Longarone di Diab, multinazionale svedese leader nella produzione di materiali plastici d'anima per applicazioni composite come barche, pale eoliche, treni, aerei ed ogni costruzione dove leggerezza e resistenza sono il valore fondamentale per il cliente. Il gruppo e lo stabilimento stanno attraversando una forte fase di trasformazione dove, oltre all'investimento in innovazione di prodotto/tecnologia ed in marketing, una sfida formidabile è quella di lavorare sulla cultura aziendale; creare un'identità e senso di appartenenza per cui è un privilegio lavorare per e con Diab. A questo scopo il filo conduttore è quello della Fabbrica snella, che trova uno strumento complementare eccezionale proprio nella BBS. Toni Barp ha 44 anni, vive a Belluno con sua moglie Silvia ed i due figli Simone ed Enrico di 8 e 7 anni; quando non lavora si diverte a correre le maratone e portare la sua famiglia sulle bellissime montagne del circondario.

Sebastiano Cannata, nella sua vita lavorativa, ha svolto diversi ruoli, in 3 aziende; da operaio, ad addetto di laboratorio chimico, a caposquadra, a caporeparto, fino all'attuale occupazione: Environmental, Health & Safety Manager.

Ha lavorato per 17 anni presso la Zanussi-Electrolux di Susegana (Tv). In Diab fino al 2002 ha svolto il ruolo di responsabile di un reparto; dal 2003 al 2004 ha avuto l'incarico di addetto al servizio di prevenzione e protezione e dal 2004 si è dedicato a tempo pieno alla Sicurezza e all'Ambiente.

A partire dal 2007 ha avviato un SGSL e dal 2010 il protocollo B-BS. La B-BS lo ha entusiasmato e ha permesso alla Diab di ottenere dei risultati già significativi, da consolidarsi nel 2012. Ha 55 anni, abita a San Pietro di Feletto, sulle colline del vino prosecco, è sposato ed ha una figlia di 9 anni.

SIMPOSIO - CASI STUDIO DI B-BS IN AZIENDA

Applicazione ed estensione di un processo B-BS in Heineken: quali elementi mantenere e quali modificare

Alessandro Merlo
HSE Manager Heineken Italia

RIASSUNTO

L'articolo descrive il contesto produttivo e la cultura aziendale di tutti gli stabilimenti Heineken in cui è stato avviato il protocollo di B-BS. Poi descrive alcune caratteristiche peculiari, come il processo di auto-osservazione e il programma di B-BS Token Economy integrato nel premio di partecipazione, già avviato dall'azienda. L'ultimo paragrafo descrive i risultati ottenuti a un anno dal suo avvio.

Parole chiave: B-BS, Settore Alimentari, Corporate, Osservazione, Auto-osservazione

TRADURRE I VALORI HEINEKEN IN TERMINI DI SICUREZZA COMPORTAMENTALE

La natura ci offre quattro ingredienti fondamentali: l'orzo, l'acqua, il luppolo e il lievito. Questi quattro elementi possono essere uniti in combinazioni infinite per produrre infinite qualità di birra. Qualcuno ha stimato che al mondo esistano più di 40.000 birre differenti!

Ma per ottenere una birra di qualità è fondamentale attenersi a delle regole specifiche: scegliere ingredienti di qualità dall'orzo al lievito, standardizzare il processo, utilizzare la migliore tecnologia disponibile, applicare un "protocollo".

Sappiamo però che tutto questo è fondamentale ma non sufficiente. Standard, procedure, protocolli devono essere rispettati, e quanto più l'organizzazione è in grado di eliminare possibili deviazioni dalle specifiche definite, tanto più il risultato finale sarà sempre eccellente. Non sono sufficienti i migliori impianti o le migliori materie prime, ma sono essenziali le persone e la loro capacità di "lavorare bene". E proprio qui entra in gioco l'abilità del management aziendale nel creare motivazione, passione per il proprio lavoro, entusiasmo.

Fin dal 1864, anno della sua nascita, Heineken, in tutto quello che fa, applica i valori, ereditati anche dal processo B-BS , nella sua accezione di *Value-Based Safety Process* (McSween, 2003):

- piacere, Heineken vuol portare piacere nella vita delle persone
- rispetto, per le persone, la società e l’ambiente
- passione per la qualità

Questi valori sono alla base di ogni attività di Heineken: rispetto per gli individui nel campo della sicurezza, per esempio, si traduce in un ambiente di lavoro sicuro, che riduca e minimizzi il rischio di infortunio nei nostri birrifici.

Negli ultimi anni, Heineken Italia ha continuamente ridotto la frequenza di infortunio, arrivando a celebrare in tutti suoi quattro birrifici oltre 1 anno senza infortuni. Allora perché implementare la Behavior-Based-Safety?

I motivi di questa scelta sono stati principalmente tre:

1) Rispetto per le persone significa garantire un ambiente di lavoro sicuro, dove tutti siano certi di tornare a casa ogni giorno nelle stesse condizioni di salute che avevano all’inizio della loro giornata lavorativa. Non solo quindi Zero Infortuni, ma anche Zero Danni per la Salute e Zero Medicazioni, su cui Heineken ha ancora un margine di miglioramento che, anche grazie alla B-BS, sta colmando (vedi Figura 1).

2) Il rispetto per le persone per noi significa avere persone motivate, che vogliono comportarsi in maniera sicura, autonomamente, per scelta, perché sentono che la Sicurezza è un Valore. La B-BS crea motivazione, empowerment, e fa sì che la Sicurezza diventi un Valore condiviso. Questo non sarebbe possibile in un sistema punitivo - sanzionatorio.

3) Per avere un approccio strutturato e scientifico al comportamento di sicurezza, come la B-BS. Perché se applichiamo un “protocollo” per produrre la nostra birra non applicare un “protocollo” per ottenere comportamenti sicuri?

IL CONTESTO ORGANIZZATIVO E INDUSTRIALE

In Aprile del 2011 Heineken Italia ha avviato il protocollo B-BS nei quattro birrifici italiani per un totale di circa 500 dipendenti:

Stabilimento	Produzione annua di birra (dato 2011)
Comun Nuovo (BG),	2.510.396 hl
Pollein (AO)	560.490 hl
Massafra (TA)	1.848.171 hl
Assemmini (CA)	602.427 hl

La prima osservazione BBS è stata effettuata il primo ottobre 2011 presso Comun Nuovo. In Novembre è partito il birrificio di Pollein ed in Marzo e Aprile 2012 i birrifici di Massafra e Cagliari.

La progettazione dell’intervento ha seguito il protocollo B-BS e si può riassumere in:

- 1) presentazioni del progetto all'Alta Direzione, al sindacato e a tutti i lavoratori;
- 2) assessment iniziale ed interviste;
- 3) costituzione dei design team e progettazione del processo di osservazione;
- 4) formazione di Osservatori e Safety Leader;
- 5) avvio del processo B-BS e coaching di Osservatori e Safety Leader.

A conferma di quanto già emerso dalle diverse esperienze di implementazione della B-BS in altre aziende, anche in Heineken si è dimostrato di fondamentale importanza rispettare le fasi del protocollo.

Per esempio nei birrifici dove è trascorso troppo tempo dalla presentazione alla fase di attuazione, abbiamo riscontrato le maggiori resistenze al forte cambiamento culturale che introduce il protocollo B-BS. Basilare si è dimostrato anche il coinvolgimento nelle fasi di progettazione (Gruppi di Progetto) del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza e di un gruppo significativo di lavoratori, in rappresentanza di ogni reparto. Nella fase di formazione degli Osservatori e dei Safety Leader si è dimostrata una scelta efficace la forte personalizzazione dei materiali utilizzati (per esempio, gli Osservatori si esercitavano a misurare comportamenti sicuri e a rischio guardando video realizzati nelle proprie linee di produzione).

La progettazione vera e propria della fase esecutiva della B-BS è stata guidata fin dall'inizio dall'obiettivo di garantire una forte integrazione dei nuovi strumenti propri della B-BS con il modello organizzativo di Heineken e il contesto tipico di un birrificio industriale, che ci ha portato ad effettuare alcune scelte particolari.

Di seguito alcune informazioni per capire il contesto operativo dei birrifici di Heineken Italia nei quali abbiamo progettato l'intervento B-BS:

- organizzazione con pochi livelli gerarchici (lean organization e organizzazione in team);
- operatori di linea autonomi e molto responsabilizzati;
- elevato grado di automatizzazione degli impianti;
- ampi spazi lavorativi ma scarsa densità di lavoratori (esempio: Comun Nuovo, 160.000 m² con 160 lavoratori FTE, Full Time Equivalent), con presenza di differenti rischi operativi;
- frequenza infortuni bassa;
- elevato utilizzo di DPI;
- applicazione del programma di miglioramento TPM (Total Productive Management).

In questo contesto si è voluto perseguire la massima integrazione della B-BS, evitando di introdurre nuove strutture organizzative.

Questo ha portato da alcune particolarità nell'applicazione del protocollo B-BS secondo noi degni di note:

- utilizzo dell'auto-osservazione;
- definizione di meccanismi automatici e casuali di pianificazione delle

osservazioni;

- definizione di un sistema premiante, basato sulla Token Economy, con regole comuni a tutta l'organizzazione, istituzionalizzate attraverso Risorse Umane;
- obiettivi di riduzione sulle medicazioni (lievi infortuni senza inabilità);
- utilizzo della B-BS come strumento di coinvolgimento, motivazionale e di sviluppo delle capacità di leadership del management intermedio.

In questa prima fase, circa il 40% della popolazione aziendale, è stata formata come Osservatore B-BS, per un totale di 200 dipendenti (dato aggiornato al 30 aprile 2012). In due stabilimenti l'obiettivo minimo è di tre osservazioni a settimana per Osservatore, negli altri due è stato alzato a un'osservazione al giorno, 5 a settimana.

LE SFIDE AFFRONTATE

L'utilizzo dell'auto-osservazione ci ha posto di fronte a due tipici problemi: garantire la veridicità delle check-list comportamentali e rinforzare gli Osservatori/osservati. Entrambe le criticità sono state affrontate programmando specifiche attività di *coaching* da parte dei Safety Leader sugli osservatori in auto-osservazione. I dati di confronto delle check-list eseguite in auto-osservazione, con quelle eseguite da un osservatore esterno, hanno mostrato come le check-list in auto-osservazione siano veritiere e di ottima qualità.

Altro aspetto peculiare dell'implementazione della B-BS nei birrifici di Heineken Italia, è l'automatizzazione del sistema premiante. Osservatori e lavoratori ricevono un *token* al raggiungimento dei loro obiettivi di miglioramento. Ogni lavoratore riceve simbolicamente il *token* durante ogni safety meeting, consegna che di fatto istituisce anche una sorta di momento celebrativo. La somma dei TOKEN ricevuti viene valorizzata contabilmente nella retribuzione su base trimestrale per ogni singolo dipendente.

I RISULTATI

Al 30 aprile 2012 nei quattro birrifici sono state effettuate più di 5.000 osservazioni, sono stati osservati più di 60.000 comportamenti. Nei primi cinque mesi di BBS, nel birrificio di Pollein, sono state eseguite 2206 osservazioni, per un totale di oltre 10.000 comportamenti osservati.

Dal primo gennaio 2012 al 30 aprile 2012, presso il birrificio di Comun Nuovo, sono state eseguite 1457 osservazioni comportamentali, sono stati osservati 18867 comportamenti di sicurezza.

In questi primi cinque mesi di implementazione, il numero di infortuni senza inabilità (medicazioni) è diminuito del 47% (vedi Figura 1). A titolo di esempio si riporta in Figura 2 l'andamento percentuale del comportamento di sicurezza "usa i guanti di sicurezza per la movimentazione delle bottiglie di vetro" presso il birrificio di Comun Nuovo, dal quale si può vedere come tale comportamento sia passato dal 72% di comportamenti in sicurezza al 100%, nel corso di sei settimane.

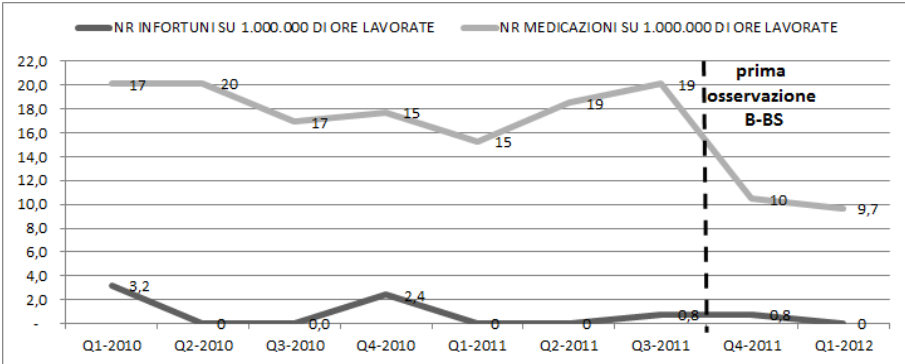


Figura 1 - Il numero delle medicazioni rispetto alle ore lavorate sia diminuito del 47% dall'avvio delle osservazioni B-BS.

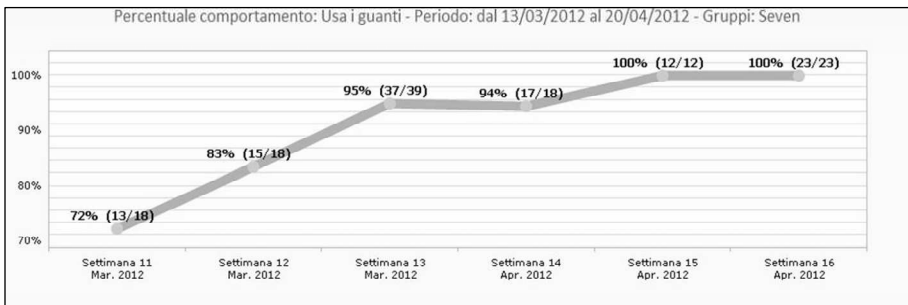


Figura 2 - L'utilizzo dei guanti di sicurezza nella movimentazione delle bottiglie è passato dal 72% al 100% dopo 6 settimane.

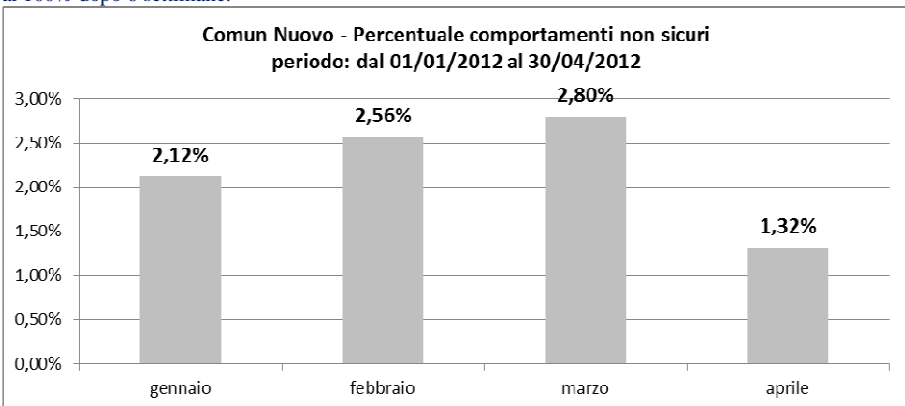


Figura 3 – La percentuale di comportamenti non sicuri, dopo una prima fase di assestamento della B-BS, è diminuita del 40% in quattro mesi. Dal 1 gennaio al 30 aprile 2012, in 1457 osservazioni, sono stati rilevati 18.867 comportamenti, di cui 18.459 sicuri, a rischio 408. Nello stabilimento di Comun Nuovo (BG) ad aprile sono stati osservati nel complesso 5.392 comportamenti. Di questi, 5.322 sicuri e soli 70 a rischio.

SIMPOSIO - CASI STUDIO DI B-BS IN AZIENDA

Da Damietta a Yanbu: l'evoluzione dell'esperienza nei cantieri Techint

Canio Petragallo
Techint HSE Director

Giorgio Ludovici
Techint HSE Corp. Coordinator

Antonino Della Porta
Techint HSE Manager

Karl Petre
Techint HSE Manag

Parole chiave: *B-BS, Cultura, Medio-Oriente, Africa.*

LA B-BS IN CANTIERE

Operare in Sicurezza non può prescindere dal contesto socio-culturale nel quale si interviene, soprattutto quando motivazioni esterne ed estranee giocano un ruolo fondamentale in quanto al rispetto delle regole definite.

Techint E&C negli anni scorsi ha realizzato un importante progetto sul delta del Nilo a Damietta in Egitto. Per l'intero progetto, della durata di 4 anni, il management Techint, con pieno *commitment* del Cliente E-Methanex, ha implementato, per la prima volta, un processo di gestione della Sicurezza basato anche sull'osservazione dei comportamenti (B-BS).

Tale decisione ha avuto la sua ragion d'essere anche in considerazione degli accadimenti infortunistici registrati nelle precedenti esperienze, nelle quali gli infortuni subiti sono dovuti, in percentuale significativa, all'adozione di comportamenti non conformi alle "*work best practice*", piuttosto che a carenze strutturali o a indisponibilità dei dispositivi di protezione, sia collettiva che individuale.

Techint E&C aveva già conosciuto un sistema di valutazione dei comportamenti sicuri (B-SAFE) applicato presso il cantiere di Bonny Island (Nigeria) gestito dal Main Contractor TSKJ, ma non poteva vantare la conoscenza adeguata e necessaria per lo sviluppo del nuovo processo.

L'applicazione delle metodologie e delle tecniche OBM, derivate dalla Scienza del Comportamento, hanno consentito al PMT di Techint E&C, coadiuvato da un Consultant Team (FT&A), di pianificare le azioni finalizzandole alle performances attese:

- seminari sulle tecniche di osservazione e sulle tecniche di modifica dei comportamenti per lo staff HSE, per la “Line Supervision” e per gli altri operatori coinvolti nel processo di osservazione;
- realizzazione del processo di B-BS personalizzato per Techint, basato sulla riduzione dei comportamenti a rischio, con contestuale aumento dei comportamenti sicuri, attraverso la rilevazione della frequenza dei comportamenti prima, dopo e durante l’intervento;
- riduzione degli infortuni e degli incidenti dovuti ai comportamenti insicuri.

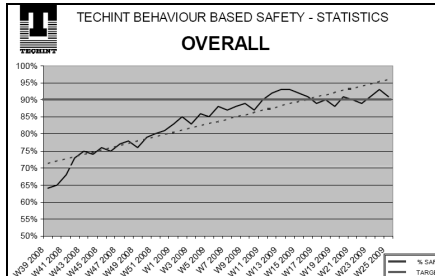
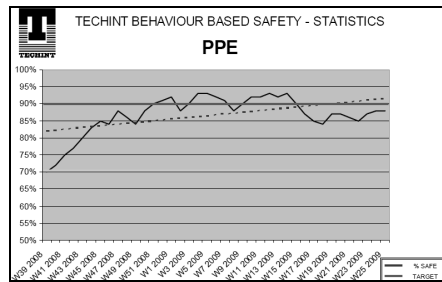
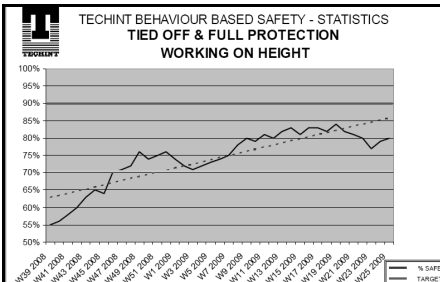


Figura 1 – In alto, il dettaglio di 2 comportamenti critici: *L’uso dei DPI (PPE)* e *Lavorare in altezza legati e con tutte le protezioni*, osservati nel cantiere di Damietta nella fase intermedia, da ottobre 2008 a maggio 2009. In basso la percentuale complessiva dei comportamenti sicuri nello stesso periodo.

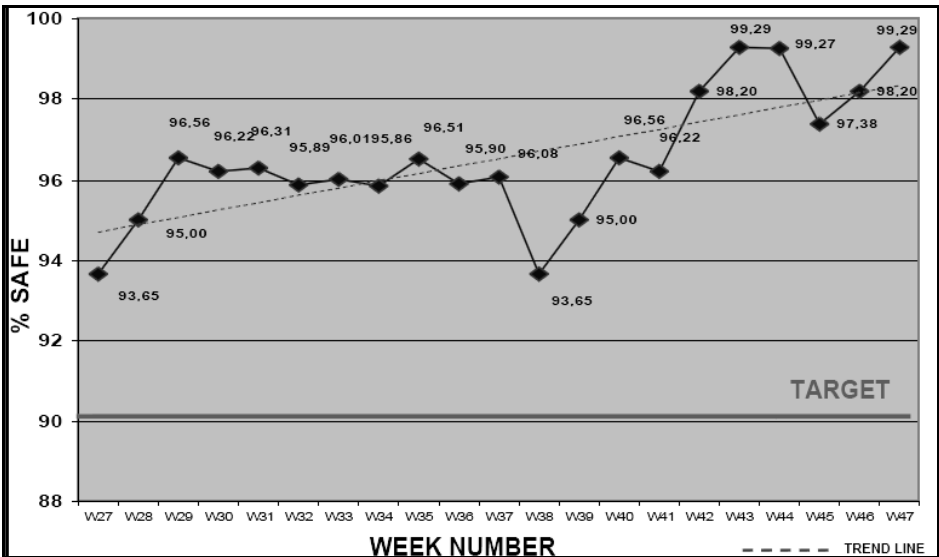


Figura 2 – La percentuale complessiva dei comportamenti sicuri osservati nel cantiere di Damietta a fine cantiere, da luglio a novembre 2009

L’implementazione di tale processo non è stata semplice, ma anzi, in alcuni casi, è risultata molto articolata, viste le deviazioni culturali ed ambientali del contesto oltre alle numerose checklist, ben 26, che hanno complicato la gestione dei dati, rendendo difficile l’analisi dei risultati e la riproposizione dei nuovi obiettivi.

Tutto ciò non ha assolutamente intaccato il commitment “*very strong*” e la certezza che il percorso intrapreso sarebbe culminato nel successo che poi si è verificato.

“CONSAPEVOLEZZA E RESPONSABILITÀ VERSO L’ECCELLENZA”

Analizzando a fondo l’esperienza, possiamo senza dubbio constatare che il Programma Behaviour Based Safety ha stimolato la partecipazione attiva della Line Supervision, già dalla fase di progettazione del protocollo.

L’obiettivo primario era quello di introdurre la cultura dell’“Incidents-Free” e di un “*luogo di lavoro sicuro,*” realizzabile solo con il coinvolgimento attivo della linea di supervisione.

Con la realizzazione del processo “B-BS Progetto Damietta”, Techint E&C ha sviluppato la prospettiva di estendere il sistema ad altri cantieri.

In questa ottica, Techint E&C, considera il processo B-BS strumento scientifico indispensabile per il miglioramento del sistema di Sicurezza, e ne propone l’applicazione agli stakeholders di ogni progetto in progress.

A tal proposito è *in progress* il progetto YASREF SP-3 – *Solids Handling Package* (Yanbu, Arabia Saudita), per il quale il cliente Saudi Aramco, già in fase

precontrattuale, ha previsto l'applicazione di un sistema per la gestione dei comportamenti insicuri in cantiere.



Figura 3 - La Cartina indica i due cantieri Techint, coinvolti nel processo: in alto a sinistra (nord-est) Damietta, in basso a destra (sud ovest) Yanbu

Forte dell'esperienza precedente, il processo enfatizza il coinvolgimento di Techint E&C e di tutti coloro, prima di tutto i subappaltatori, che, a diverso titolo, saranno coinvolti nel processo di realizzazione dell'opera.

Il modo in cui Techint E&C gestirà l'attuazione del comportamento basato su processi di Sicurezza è il seguente:

- Techint stimola il coinvolgimento di tutti i dipendenti in attività di Sicurezza e B-BS durante la fase di progettazione;
- Techint basa il processo sulle iniziative di miglioramento della sicurezza esistenti e le integra con i processi esistenti dei subappaltatori e dei clienti;
- Techint stabilisce un formale processo di osservazioni di Sicurezza che coinvolge il proprio Site Management e i subappaltatori;
- Techint crea un ambiente di lavoro positivo, lodando e premiando comportamenti sicuri, che permetteranno alle persone di rendersi orgogliose delle condizioni di Sicurezza realizzate durante lo sviluppo del progetto.

Il processo è definito in 4 differenti fasi:

FASE 0 (10-20 APRILE)

Durante questo periodo è stato addestrato il personale di cantiere (160 ore di training), è stato definito un team di progettazione, il programma B-BS è stato presentato al Cliente ed a tutti gli altri Contractors durante la riunione di Sicurezza settimanale; è stata creata una sola check-list, dopo una valutazione del comportamento abituale del cantiere. Inoltre, sono stata definiti i target per ogni singola fase del programma B-BS.

FASE 1 (21 APRILE-11 MAGGIO)

Questa fase è molto importante, in quanto, per il processo B-BS, non esiste un parametro/standard di riferimento, e proprio per questa ragione è fondamentale eseguire un assessment di 3 settimane, atto a definire il benchmark dei comportamenti sicuri usuali dei lavoratori operanti nel progetto. L'assessment consiste nell'osservazione da parte degli Osservatori B-BS, senza dare alcun feedback ai lavoratori. Comunque, in caso di una situazione di pericolo imminente, l'Osservatore dovrà smettere di effettuare l'osservazione e adottare un'azione correttiva imminente.

FASE 2 (12 MAGGIO - 31 AGOSTO)

In questa fase, dopo aver definito il benchmark, gli Osservatori cominceranno a fornire un feedback ai lavoratori al termine dell'osservazione, al fine di informare i lavoratori stessi dei loro comportamenti sicuri ed insicuri, cercando di stimolarli a migliorare i loro comportamenti di Sicurezza.

FASE 3 (DAL 1 ° SETTEMBRE)

Ultima tappa, dopo aver monitorato, analizzato, i comportamenti e dopo aver riscontrato un miglioramento, si riconoscerà al lavoratore il premio per il miglioramento del proprio comportamento verso l'eccellenza.

I primi riscontri, ma soprattutto la reazione estremamente positiva del Cliente, particolarmente entusiasta del Protocollo B-BS adottato, sono senza dubbio *Rinforzo+* per tutto lo staff Techint e fanno ben sperare sul successo del Progetto Yanbu.

SIMPOSIO - CASI STUDIO DI B-BS IN AZIENDA

I KPI a tutti i livelli funzionali nel processo B-BS in Embraco Italia e i suoi risultati

Rosane Buttgen
*Embraco Corporate EHS
Senior Manager*

Gianpiero Leva
Embraco Europe EHS Leader

RIASSUNTO

In Embraco Italia il processo B-BS è iniziato a Giugno 2011, secondo un piano Corporate che ha coinvolto tutti gli stabilimenti del mondo Embraco (Brasile, Cina, Slovacchia, Usa e Mexico), in cui lavorano più di 10mila persone.

Il progetto - fortemente voluto dalla Direzione Operation della Corporate - è stato avviato per migliorare le condizioni di sicurezza di tutte le aree lavorative, con l'obiettivo sfidante di avere *Zero Infortuni Invalidanti* entro il primo anno dall'avvio, e cercare di ottenere *Zero Lost Injuries* negli anni successivi.

Dopo una valutazione dell'attuale stato delle condizioni e della cultura di sicurezza di ogni singolo impianto, a gennaio 2011, è stato costituito un Gruppo di Progetto Corporate, che ha lavorato una settimana presso la sede slovacca e ha visto la partecipazione dei General Manager ed EHS Leader di ogni stabilimento. Il gruppo è stato affiancato dai consulenti di Quality Safety Edge e FT&A. Il gruppo di Progetto ha condiviso linee guida comuni e ha deciso che quali decisioni demandare a livello di stabilimento.

Nel seguito, ogni stabilimento ha definito un Gruppo di Progetto Locale, formato da persone di tutti i reparti e tutti i livelli, coordinato in Italia dal dott. Alessandro Valdina, che ha condiviso e definito nel dettaglio le regole interne e modalità del processo.

Ad avvio del processo, il coordinamento è stato demandato all'esistente Comitato di Sicurezza. Ora il processo è in corso in tutti gli stabilimenti con il coordinamento dell'EHS Corporate che ha definito gli indicatori di performance (KPI) per valutare i processi in modo coerente.

Parole chiave: B-BS, Embraco, Key Performance Indicator, Leadership, data-driven

PROCESSO

Ad oggi, di circa 400 dipendenti, sono stati formati 210 Osservatori, a cui, ogni settimana, è chiesto di guardare le condizioni e le azioni di sicurezza e poi di compilare due checklist. La maggior parte degli Osservatori in produzione osserva la propria aree di appartenenza, osservatori di manutenzione, controllo, qualità e altre funzioni osservano lavoratori di tutte le aree.

Come aree di osservazione sono state incluse tutte le aree produttive, escludendo per il momento gli uffici che si prevedono di inglobare entro fine anno.

Tutte le checklist vengono giornalmente registrate sul software e, una volta ogni 2 settimane, vengono elaborati grafici, tabelle e commenti degli osservatori per poi essere analizzati a tutti i livelli dell'organizzazione. Statistiche e commenti dettagliati, squadra per squadra, dipartimento per dipartimento, sono poi discussi dal dipartimento EHS coi preposti diretti per propria valutazione e per definire i comportamenti da trattare (e miglorie) nei Safety Meeting, incontri quindicinali coi propri lavoratori. Il Comitato di Sicurezza-BBS analizza ogni 15 giorni i dati aggregati e verifica lo stato di avanzamento delle azioni intraprese per migliore gli impianti e le condizioni di lavoro. Il comitato definisce per le azioni priorità e risorse.

INDICI INFORTUNISTICI

La storia degli indici di sicurezza dello stabilimento Italia dal 2005 indica un miglioramento, che in questi ultimi mesi ha avuto un'ulteriore riduzione, non solo per gli infortuni ma anche per le medicazioni, che dal 2010 al 2011 sono passate da 180 a 62.

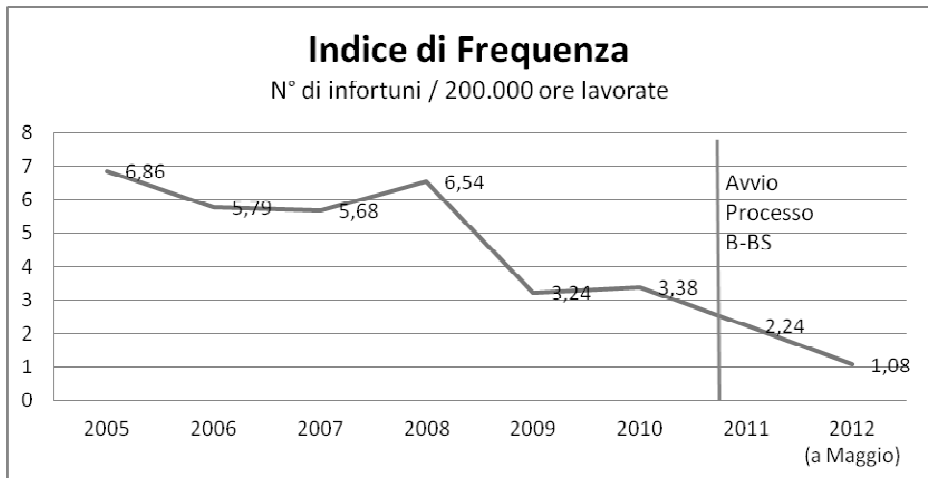


Figura 1 L'andamento dell'indice di frequenza nell'impianto di Riva Presso Chieri (TO) dal 2005 al 2012.

RISULTATI B-BS

Il processo B-BS dà la possibilità di identificare i comportamenti più a rischio, quelli che con più probabilità portano ad un infortunio, di misurarli e dare un feedback alle persone subito dopo l'osservazione con checklist o durante i Safety Meeting.

Si elencano alcuni esempi di comportamenti che nel corso di questi ultimi mesi sono migliorati :



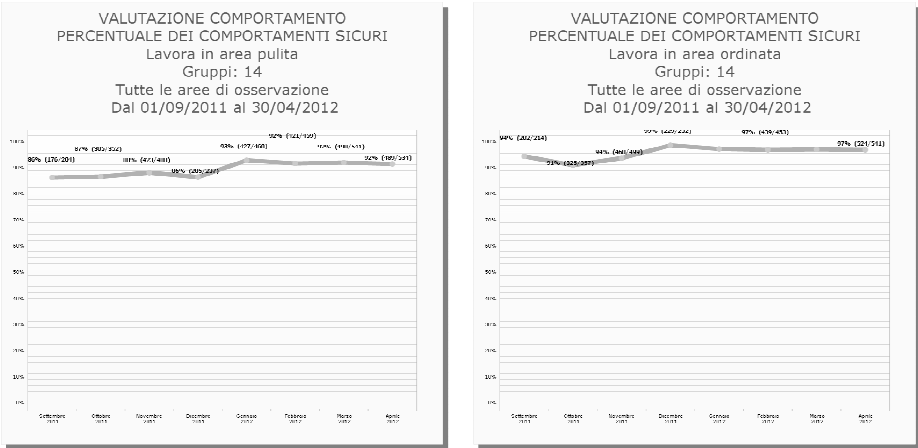


Figura 2 – La frequenza dei alcuni comportamenti di sicurezza misurati centinaia di volte – mese per mese – sui 14 gruppi che lavorano nelle aree di produzione su 3 turni di lavoro da settembre 2011 ad aprile 2012. Dei 20 comportamenti presenti nella checklist, a distanza di un anno dall’avvio del processo, 8 si presentavano già con frequenze superiori al 95% dei casi osservati. Degli altri 12, almeno 8 sono migliorati significativamente.

BBS Project

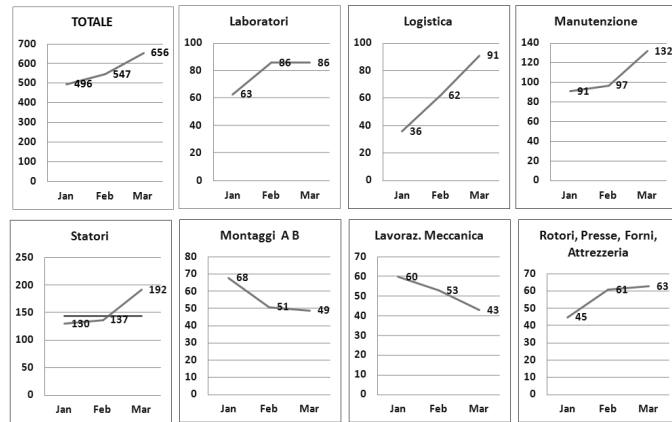


Figura 3 – Il numero di Osservazioni e Conversazioni fatte, reparto per reparto, viene analizzato in ogni riunione coi lavoratori della rispettiva area e nel Comitato di Sicurezza in modo complessivo.

BBS Project

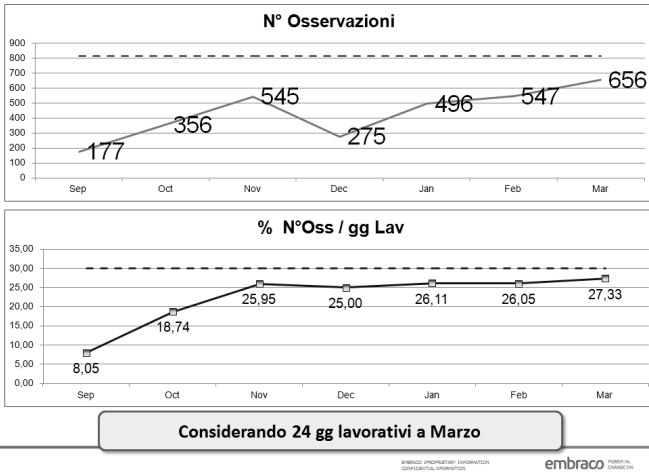


Figura 4 – Il numero di Osservazioni e Conversazioni fatte nello stabilimento è analizzato in valore assoluto e poi in rapporto al numero di giorni lavorativi nel mese. In entrambi grafici viene poi confrontato con il target (Linea rossa tratteggiata)

INDICATORI CHIAVE DI PERFORMANCE (KPI)

Periodicamente la funzione EHS elabora i dati scaricati dal software dataBASE[®] di FT&A per analizzare in dettaglio i dati sia a livello generale sia nel dettaglio (cella per cella, turno per turni, gruppi per gruppo).

Questo per avere una visione dell'avanzamento del progetto e delle eventuali anomalie e criticità, queste osservazioni sono poi condivise durante i Comitati di Sicurezza.

In questi ultimi mesi in condivisione con il team EHS Corporate sono stati elaborati alcuni nuovi indicatori a livello stabilimento, questo per condividere in modo similare i risultati di tutti gli stabilimenti.

% PARTICIPAZIONE

E' la percentuale di Osservatori (dipendenti formati) che hanno effettuato il numero di osservazioni richiesto e si calcola come segue.

$$\% \text{ Partecipazione} = \frac{\text{N° Osservatori che hanno raggiunto l'obiettivo}}{\text{N° Osservatori dell'area}}$$

% SAFE ACTION PLANS COMPLETE

E' stato definito un Piano della Sicurezza in cui vengono registrate tutte le azioni da effettuare, a fronte delle osservazioni B-BS (Vedi figura 5). Il numero di Azioni Chiuse in rapporto con quello delle azioni aperte, dà luogo alla percentuale di completamento del piano.

% Safe Action Plans Complete = N° Actions Closed / N° Actions Opened



Figura 5 – Alcuni esempi di azioni segnalate durante le osservazioni B-BS e attuate con l’ausilio di personale interno. Di queste azioni i capisquadra ne danno riscontro ai lavoratori nei safety meeting, l’HSE Leader al Comitato di Sicurezza e ai lavoratori attraverso le bacheca di sicurezza presenti nelle aree ristoro dello stabilimento.

NUMBER OF PEOPLE RECEIVING FEEDBACK - GOAL

Ogni osservatore deve segnare sulla checklist a quante persone ha parlato dei loro comportamenti dopo l'osservazione. Per avere un processo di B-BS efficace, si deve fornire almeno un feedback a settimana a lavoratore: questo obiettivo viene confrontato col il numero di feedback effettivamente erogati

Goal = [(n.sett.)*(n.dip.)*(n.Feedbacks x sett.)] + [(n.dip.)*(n.Feedback x mese)]

CONSIDERAZIONI

Nei primi 2-3 mesi, i dipendenti hanno avuto modo di verificare che il processo B-BS non era una visita ispettiva a sorpresa con conseguenze disciplinari, ma solo un'opportunità di apprezzamento del proprio buon lavoro, un'occasione per il miglioramento del proprio comportamento a rischio e delle condizioni dell'impianto.

A distanza di più di un anno, si è potuto evidenziare un interesse e un coinvolgimento diretto in una buona percentuale di osservatori, con un interessante e corretto dettaglio delle segnalazioni finali alla checklist.

Il coinvolgimento, la partecipazione e l'interesse attivo al processo da parte di tutto il management, dei responsabili, in particolar modo dei diretti preposti (capisquadra) è un aspetto critico e indispensabile per l'avvio, il mantenimento e il miglioramento del processo B-BS. La partecipazione degli operativi alla sicurezza e la qualità di osservazioni B-BS e safety meeting è direttamente proporzionale all'impegno profuso dalla leadership. In questi mesi, abbiamo avuto modo di vedere una grande variabilità di partecipazione da squadra a squadra e questo è coinciso con l'attenzione data dal leader alla sicurezza e al processo B-BS. Negli ultimi 2 mesi si è vista una leggera flessione del numero di osservazioni e la nostra organizzazione affronterà questo tema a partire dal coinvolgimento della leadership nel processo.

GLI AUTORI

Rosane Büttgen's grounded experience includes implementing management systems and continuously improve them through most updated policies and programs development and standardization. Rosane has implemented innovative methods and tools at global businesses where a big variety of local requirements and legislations are in place. Rosane's familiarity with different cultures has been applied to coach teams from different areas within the organizations, like as Production, R&D, Management, Human Resources, Finance, etc towards breakthrough results. Rosane received her B. E. in Chemical Engineering and attended to MBAs in Business Management and Organizational Behavior.

Gianpiero Leva ha acquisito esperienza lavorando in diversi dipartimento di diverse aziende fin dal 1980. E' entrato in Aspera Frigo – oggi Embraco Europe - nel 1986. Ha iniziato nell'informatica come referente tecnico acquisti, formatore e programmatore. All'inizio del 2000 è entrato a far parte del team Assicurazione Qualità diventando auditor Iso 9001, Iso 14001 Ohsas 18001 per le quali Embraco continua a ottenere le relative certificazioni. Dal 2005 ha seguito i Sistemi di Gestione dell'Ambiente e Sicurezza e nel 2006 è diventato responsabile della funzione. In questi anni, i diversi aggiornamenti legislativi (e.g. Testo Unico Ambientale 152 – Testo Unico Sicurezza 81/2008) e l'avvio del processo di Behavior-Based Safety