

PerFormazione e salute e sicurezza sul lavoro

Di Paola Favarano¹

Sommario

Un sistema di gestione della performance di salute e sicurezza	2
I 4 blocchi della PerFormazione Totale applicati al sistema di gestione della performance della salute e sicurezza. Sintesi di 10 anni di esperienza multiclient di Stantec.....	6
Monitoraggio dei dati di performance	7
Dati come obiettivi.....	8
Conclusioni.....	11

Il presente capitolo è estratto dal volume: Soriani Bellavista M., Serri V., Campi M, Persichini V. “PerFormazione. L’arte e la scienza di impiegare la formazione per far incrementare la performance”, Editore Creattività, ottobre 2020.

Per maggiori informazioni scrivi a paola.favarano@stantec.com

¹ Responsabile Stantec Academy Italia <https://www.stantec.com/it/services/stantec-academy-training-center> e consigliere nazionale Aifos - Associazione Italiana Formatori e Operatori per la salute e sicurezza- www.aifos.it

Un sistema di gestione della performance di salute e sicurezza

Ridurre gli incidenti sul lavoro è fra gli obiettivi più importanti che la PerFormazione Totale possa porsi.

Più di 1000 morti l'anno e più di 600.000 denunce di incidenti anche gravi e invalidanti avvenuti sui luoghi di lavoro² solo in Italia, sono un costo sociale e una piaga senza senso su cui **si fa fatica a trovare soluzioni effettivamente capaci di impattare sui sistemi organizzativi e sui comportamenti.**

La gestione della sicurezza, se inserita nella gestione complessiva dell'azienda e nei suoi obiettivi strategici, diventa parte essenziale dei processi lavorativi e può generare un nuovo modello di competitività sostenibile, offrendo opportunità di miglioramento e crescita delle performance aziendali.

Attraverso la PerFormazione Totale, la salute e la sicurezza potrebbe essere applicata in modo più esteso integrandola nei sistemi di gestione previsti dalle ISO 45001.

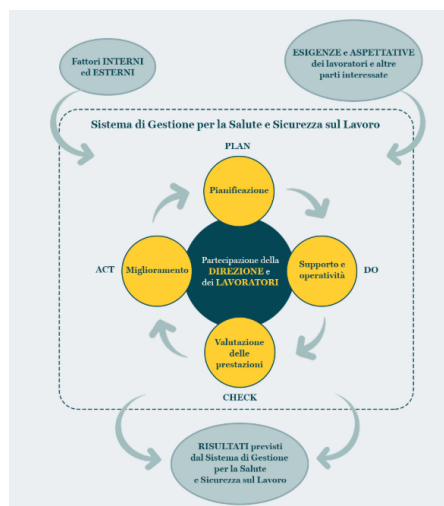


Fig 1 – rappresentazione dei sistemi di gestione fonte <https://www.accredia.it/la-uni-iso-45001/>

² Fonte dati <https://www.inail.it>

Il sistema più conosciuto nel settore della formazione alla salute e sicurezza dei lavoratori a livello internazionale è il **metodo STOP**³ della DuPont. Questo sistema permette di monitorare incidenti o quasi incidenti, individuare azioni correttive, attuarle e sviluppare una cultura della salute e sicurezza attraverso azioni formative e organizzative strutturate proprio nella logica del PERFORMAZIONE TOTALE.

I principi attuati sono quelli della Behavior Based Safety – BBS – o sicurezza comportamentale un protocollo nato negli Stati Uniti, che, partendo dal principio di *stimolo attivatore e risposta comportamentale* ha implementato un sistema strutturato di gestione dei comportamenti rischiosi.

Chi si occupa di formazione alla salute e sicurezza sa che è difficile misurare i risultati quando gli interventi formativi sono guidati dalle necessità normative di acquisire un attestato o dalla necessità di dimostrare di avere fatto formazione nei tempi e nei modi previsti per legge. In un lavoro precedente⁴, avevamo definito la valutazione della formazione basata in chiave puramente burocratica sul modello di Kirkpatrick⁵, il livello 0. Intendendo che, aver svolto la formazione solamente focalizzata al rispetto normativo disinteressandosi dell'impatto in minori incidenti e minor gravità, equivale a fare una formazione inutile dal punto di vista dell'impatto (appunto livello 0).

Questo vero e proprio sistema di gestione delle performance di salute e sicurezza, applicato in modo sistemico permette, invece, di monitorare gli andamenti degli incidenti, di identificare gli aspetti da tenere sotto controllo e di agire in modo mirato, verificando, attraverso dati e KPI, se gli interventi di informazione e formazione sono stati efficaci.

Il sistema ha quindi il suo fulcro proprio nella PerFormazione.

Gli interventi formativi svolti a tappeto su tutta la popolazione lavorativa mirano a diversi obiettivi:

1. aumentare la percezione dei rischi
2. aumentare la capacità di osservazione delle situazioni di rischio presenti nel proprio ambiente lavorativo.
3. motivare ad agire in prima persona per bloccare i comportamenti rischiosi propri e altrui, andando ad intervenire su ciò che effettivamente di pericoloso esiste.
4. insegnare a dare feedback specifici finalizzati a correggere il comportamento.
5. Insegnare a cercare insieme soluzioni applicabili relative al comportamento specifico oggetto di osservazione.

³ <https://www.dsslearning.com/dupont-stop>

⁴ Favara P., Soriani Bellavista M., Manuale della formazione alla salute e sicurezza dei lavoratori. Sole 24 ore, 2006, ed 2.

⁵ Il modello di Kirkpatrick è il punto di riferimento per attuare il processo di valutazione degli interventi di formazione

Come si può notare dalla piramide, questi interventi formativi aumentano moltissimo il numero di situazioni e comportamenti su cui il lavoratore e il supervisore possono agire per analizzare i rischi prima ancora che diventino quasi incidenti o addirittura incidenti.



Fig. 2 - Piramide delle potenziali occasioni di analisi e intervento derivate dal sistema di gestione della performance di salute e sicurezza

La formazione però non lavora da sola: tutta l'organizzazione conosce il sistema, lo applica e viene monitorata.

Ad esempio, il lavoro di monitoraggio e formazione con questo modello viene analizzato dal committente partendo dal numero di ore lavorate complessive e rapportandole al numero di ore di sopralluogo da noi effettuate, al numero di osservazioni fatte cui sono seguiti specifici momenti di confronto, al numero di incidenti o quasi incidenti rilevati, ecc.

Le osservazioni relative alle situazioni pericolose sono analizzate per individuare le cause radice e bloccarle con diversi interventi: procedurali, tecnici o formativi (coaching, brevi sessioni in apertura dei lavori, aggiornamenti, ecc.)

I supervisori devono pianificare un certo numero di osservazioni e feedback nonché di discussioni da fare con i lavoratori per migliorare sempre le prestazioni di sicurezza.

Il sistema di gestione della performance di salute e sicurezza coinvolge così in modo sistemico ed integrato diversi attori con azioni che incentivano i comportamenti sicuri:

- Il Provider che forma per aumentare percezione dei rischi e capacità di analisi
- Il lavoratore: rileva le situazioni rischiose, le condivide e agisce
- Il supervisore osserva, analizza con il lavoratore i meccanismi legati al comportamento rischioso e restituisce feedback specifici
- Il lavoratore e il supervisore analizzano le situazioni e cercano soluzioni congiunte applicabili
- I lavoratori vengono stimolati ad interagire far loro per innalzare il livello di attenzione.
- Il Provider Monitora i dati e propone interventi correttivi sul sistema.

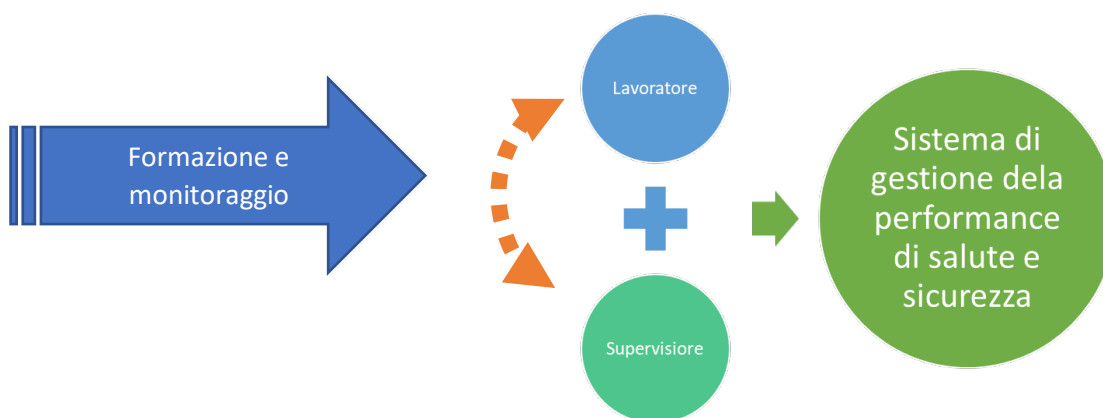


Fig. 3 - Schema che rappresenta il coinvolgimento sistemico di attori diversi

I 4 blocchi della PerFormazione Totale applicati al sistema di gestione della performance della salute e sicurezza. Sintesi di 10 anni di esperienza multiclient di Stantec⁶.

Il sistema di gestione delle performance di sicurezza in cui Stantec ha dato un contributo essenziale, parte da una fase di **recruiting** dei migliori soggetti in grado di sviluppare il sistema stesso⁷.

All'interno dello staff dei Provider vengono **selezionati** i soggetti che meglio rispondono ad alcune caratteristiche scelte dal cliente per diventare Promoter di questo metodo nel gruppo di lavoro.

La **formazione e lo sviluppo** delle competenze necessarie sono fornite attraverso dei corsi di formazione a tutti i fornitori, all'apertura di nuovi cantieri con un programma dettagliato e un aggiornamento costante per verificare l'allineamento di quanto imparato con gli obiettivi aziendali e i risultati ottenuti.

La **gestione** del sistema delle performance di sicurezza è supportata da schemi specifici di responsabilità nel gestire i diversi momenti di osservazione, feedback e ridefinizione delle procedure lavorative, ma anche da specifici interventi di **coaching** individuale per migliorarne l'applicazione individuale e sistemica.

Quando il sistema funziona e gli obiettivi sono raggiunti sono previsti e attivati sistemi di **compensation e benefit** per rinforzare il comportamento e le procedure efficaci.

Tutta l'**organizzazione** è monitorata mensilmente e quando i KPI non vengono raggiunti vengono attivati sistemi correttivi per migliorare le prestazioni secondo le indicazioni del **performance management**.

Il sistema, infine, si basa su **processi generali** e **processi specifici** co-costruiti con i lavoratori e i loro supervisor affinché non siano vissuti come imposti, ma come emergenti dalle effettive attività specifiche in un'ottica di condivisione e partecipazione molto vicina

⁶ www.stantec.com/it

⁷ Stantec è stata selezionata come Provider per il monitoraggio e la formazione dei fornitori proprio per l'attenzione e l'importanza che rivestono le tematiche salute, sicurezza e ambiente nella nostra organizzazione secondo il nostro protocollo SaferTogether <https://www.stantec.com/en/about/company-overview/hsse>

a quello che viene richiesto dalle ISO 45001, che sostituiranno completamente la certificazione dei sistemi di gestione di salute e sicurezza OHSAS 18801 entro il 2021.

Monitoraggio dei dati di performance

I dati riportati in questo caso, che ha visto Stantec quale Promoter di un sistema di gestione della performance di salute e sicurezza, riguardano l'anno 2019⁸.

Grazie ai lavoratori formati per percepire in modo autonomo i rischi, osservarli, agire efficacemente e grazie alla supervisione e analisi condotta sulle situazioni pericolose con il lavoratore e il supervisore, è stato possibile individuare meglio i settori dove può diventare più probabile un quasi incidente, un incidente e un infortunio e, risultato più importante, **non si è registrato neppure un infortunio sul lavoro benché l'ambito cantieristico sia fra i più pericolosi.**

La tabella sotto riportata indica alcuni dati che sono stati monitorati mensilmente.

Il target degli infortuni è stato rispettato, addirittura migliorati quelli del rapporto fra incidenti e quasi incidenti ed il rapporto fra osservazioni e ore lavorate, come anche la percentuale di feedback a seguito delle osservazioni di comportamenti non sicuri entro le 24 ore.

Si rileva anche un target non raggiunto: le osservazioni fra pari.

Parametri di confronto e TARGET	TARGET	Risultati 2019
1. Infortuni	0	0
2. Rapporto fra incidenti/quasi incidenti	1:7	1:11
3. Numero di osservazioni sul campo / ore lavorate	1:400	1: 372
4. Osservazioni sul campo con almeno un comportamento non sicuro	75%	96%
5. % di feedback a seguito di osservazione di comportamenti non sicuri entro le 24 ore	90%	100%
6. % di osservazioni fra lavoratori	80%	44%

Tabella - parametri e target di analisi per valutare la performance nell'arco dell'anno

⁸ Tutti i dati presentati sono reali e fanno riferimento a 44.000 ore di attività svolte in campo nel 2019 presso cantieri supervisionati da Stantec.

Dati come obiettivi

Il monitoraggio dei dati oltre a dare riscontro in merito alla performance di sicurezza, **permette di individuare ciò su cui bisogna concentrarsi per future azioni di sensibilizzazione, formazione o modifiche procedurali**. Questo processo continuo è assolutamente coerente con i cicli di PerFormazione dove nella fase di valutazione si procede al monitoraggio dei dati e si scelgono le strategie di miglioramento.

La tabella precedente ci fa capire, ad esempio, che soprattutto per quanto riguarda la pratica del feedback fra pari l'obiettivo sarà dedicare più spazio organizzativo a questa pratica (cosa a volte difficile per la tipologia di mansioni) e più interventi di tipo motivazionali.

Nel grafico a seguire, invece, si può vedere il confronto relativo alle rilevazioni di comportamenti non sicuri rilevati dalle osservazioni in campo e suddivisi per categorie fra gennaio 2019 e fine dicembre 2019, relativo quindi a tutto l'anno.

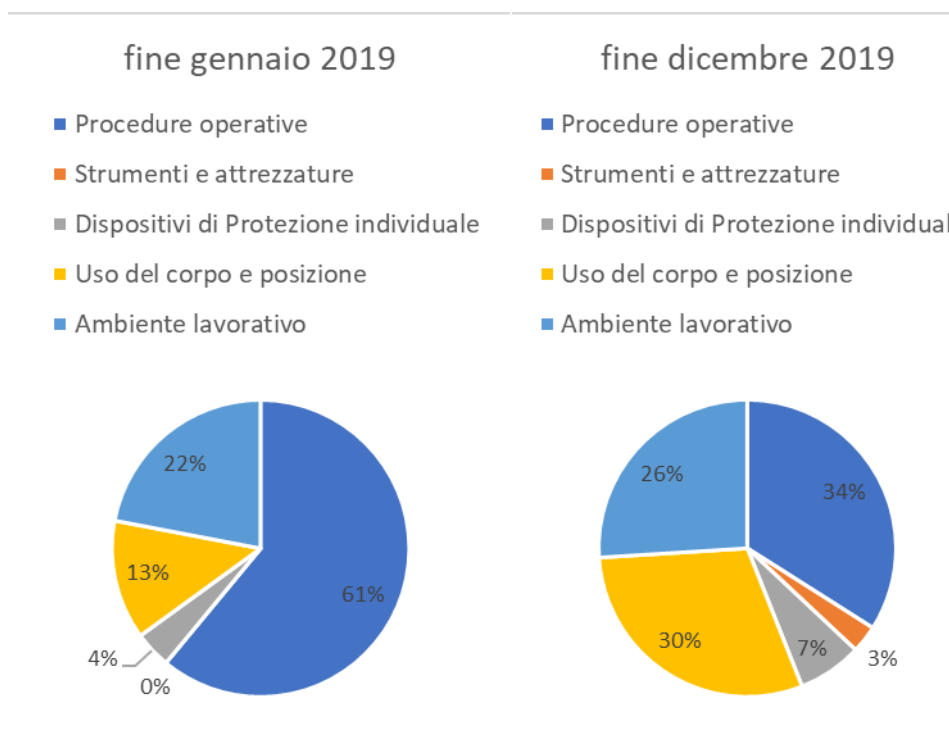


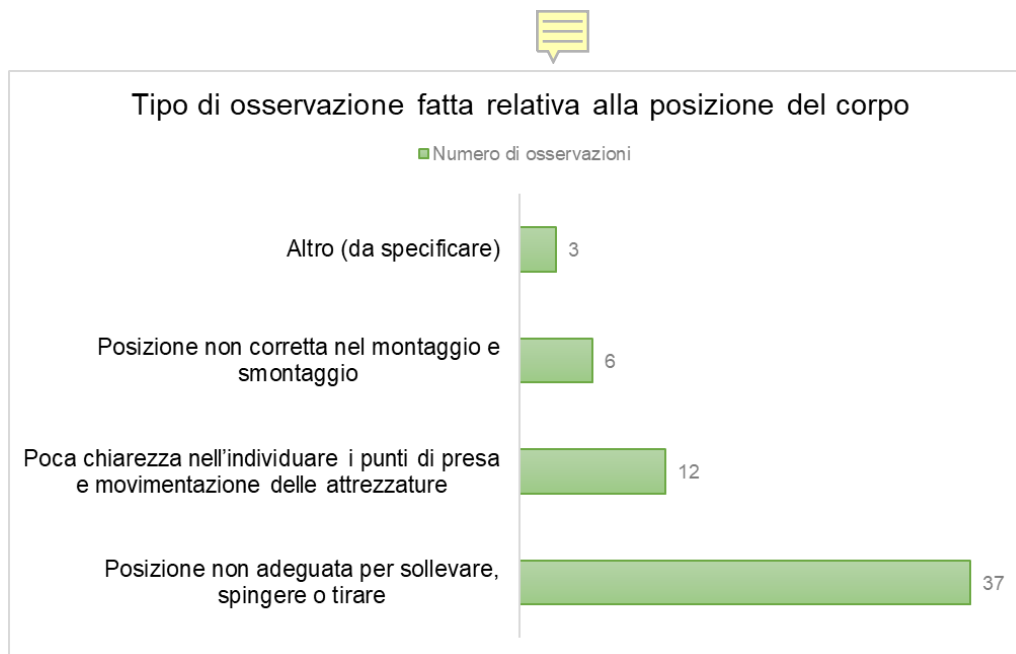
Grafico - Confronto osservazioni di comportamenti non sicuri a gennaio 2019 e a fine dicembre 2019

Capitolo tratto da PerFormazione
 L'arte e la scienza di impiegare la formazione per far incrementare la performance"

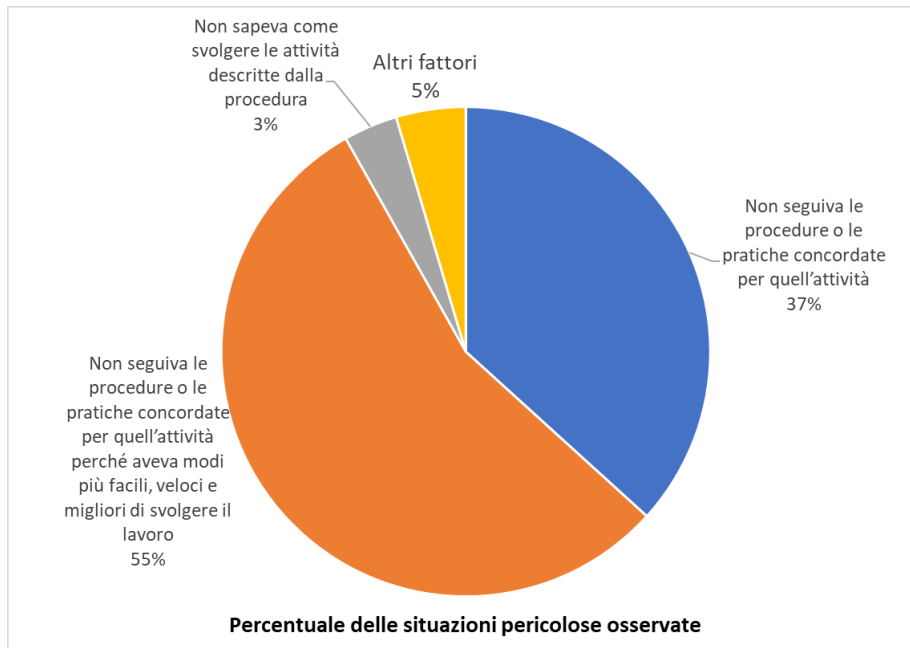
Ambiti di osservazione	Gennaio 2019	Fine dicembre 2019	Performance
Procedure operative	61%	34%	-
Strumenti e attrezzature	0%	3%	+
Dispositivi di Protezione individuale	4%	7%	+
Uso del corpo e posizione	13%	30%	+
Ambiente lavorativo	22%	26%	+

Dal confronto sembrerebbe che il lavoro di formazione, diffusione e applicazione delle procedure abbia sortito buoni effetti, ma vediamo un peggioramento importante relativo a come le persone si muovono e si posizionano nelle attività del cantiere con un aumento del 17% (da 13 % a 30 %) nella rilevazione di questi comportamenti che possono portare a problemi e incidenti per schiena, gambe, braccia, ovvero: cadute, errori nel sollevamento dei pesi, inciampi, ecc.

In particolare, nell'arco di tutto l'anno, si rilevano i comportamenti non sicuri indicati nella tabella a seguire



Questi dati, associati ai dati del grafico a seguire, ci raccontano della presenza al 96% di fattori di rischio legati al fattore umano quale predittivo di potenziali incidenti sul lavoro.



In pratica, i lavoratori, dove c'era un margine di decisione non strutturato hanno agito in base a delle scelte personali e si sono messi a rischio.

Da notare che questi non sono ancora incidenti o quasi incidenti, sono osservazioni di comportamenti che potrebbero portare ad un incidente, come dire, non tutte le volte che sollevo male un pacco pesante poi ho il colpo della strega, ma se proseguo in questo modo posso diventare un buon candidato a questa patologia... Cosa conviene fare a questo punto?

Conclusioni

Questo approccio di tipo sistemico abbraccia in pieno il format della PerFormazione. Infatti, come si è potuto vedere vi sono stati interventi di natura differente, interventi di tipo formativo, interventi sui processi e procedure lavorative, interventi sulla motivazione dei dipendenti ad assumersi la responsabilità della propria salute e sicurezza ed un approccio fortemente data-driven.

Questo tipo di dati ha quindi permesso di capire che uno sforzo minore andava fatto sulla diffusione delle procedure ed uno maggiore sulla motivazione dei lavoratori a prendersi cura della propria schiena, delle proprie gambe e del proprio principale strumento di lavoro: il corpo.

La procedura era conosciuta, ma nell'applicarla venivano commessi errori derivati da scelte non attente alla propria sicurezza e salute. Chiaramente ricordiamo che **gli infortuni sono rimasti 0 dall'inizio dell'anno**. Neanche un lavoratore si è fatto male e questo è un grande risultato grazie anche al sistema e alla cultura della sicurezza radicata nel modo di lavorare di tutti i lavoratori.

Ma come abbiamo visto nel testo, e a maggior ragione nell'ambito della salute e sicurezza dei lavoratori, la PerFormazione ha un fine, ma non ha mai fine. Infatti, la continua progettazione, implementazione e raccolta dati e conseguente valutazione farà ripartire un altro processo di miglioramento continuo senza fine...

La PerFormazione alla salute e sicurezza del lavoratori
ha un fine, ma non ha mai fine
Paola Favarano