

Buone prassi: da una sicurezza apparente a una sicurezza effettiva

Health & Safety First: una nuova buona prassi relativa a un progetto di formazione che ha coinvolto figure diverse negli stabilimenti del gruppo Fiat: i protagonisti, lo sviluppo di 5 competenze chiave e le 5 fasi dell'apprendimento.

Roma, 26 Mar – Spesso nelle imprese non esistono grandi problemi di sicurezza, ma **tanti piccoli problemi** di cui i lavoratori sono a conoscenza e che possono essere risolti proprio con il contributo dei lavoratori stessi.

Partendo da questa constatazione negli stabilimenti Fiat è nato il **Progetto Health & Safety First** (H&S First), progetto validato come **buona prassi** il 6 marzo 2013 dalla Commissione Consultiva Permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro.

Al momento del lancio del Progetto è stato rilevato che la salute dei lavoratori nelle fabbriche “era intesa soprattutto alla luce della rilevante riduzione qualitativa e quantitativa del **rischio ergonomico**, oltre che dal riordino e dalla funzionalità dell’ambiente di lavoro, valutabili in base a linee di produzione sgombre, illuminazione adeguata, presenza di aree break, servizi igienici e così via”. Tuttavia la visione del Progetto Health & Safety First “spostava l’accento sulla **salute intesa come benessere**, con un’accezione più positiva riducendo lo stress, l’alienazione e l’estraniamento al lavoro e promuovendo **comportamenti di partecipazione attiva** e consapevole. La sicurezza doveva migliorare con la massiccia riduzione dei rischi qualitativamente non evidenti. L’approccio con cui ottenere questi risultati era antitetico al precedente, privilegiando la logica bottom-up che vede il lavoratore protagonista del miglioramento”.

Veniamo dunque alla buona prassi validata “**Il Progetto Health & Safety First: come passare da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi**” che affronta il tema della “formazione orientata allo sviluppo di una cultura della sicurezza condivisa nel gruppo Fiat in Italia”.

H&S First è un **progetto di formazione** che “ha coinvolto figure diverse all’interno degli stabilimenti del gruppo Fiat con l’obiettivo di apportare significativi cambiamenti in merito al tema della sicurezza sul posto di lavoro. Il Progetto affronta in modo integrato aspetti tecnici e comportamentali attraverso l’attivazione di un processo di miglioramento guidato che prevede la realizzazione di interventi integrati tra le diverse figure esistenti in fabbrica”.

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

Il Progetto prevede una “**logica circolare** in cui la comunicazione è costante tra le varie figure, in cui ciascuno si assume le responsabilità del proprio ruolo e in cui, in modo più veloce ed efficace, si affrontano grandi e piccoli problemi”.

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

Il Progetto H&S First, che ha avuto una fase pilota nel 2010–2011 e un’estensione nel 2011–2012, ha visto come **protagonisti**:

– “**Datori di lavoro**;

–**RSP/ASPP**: nel Progetto questi soggetti passano da ‘gestori unici’ della sicurezza a coordinatori del processo H&S First. Si configurano quindi come esperti di sicurezza e svolgono un ruolo consulenziale a supporto di **Preposti e Operai**, non sono i risolutori dei problemi, sono i facilitatori all’interno del Progetto;

–**Dirigenti Sicurezza**: i Capi Unità degli stabilimenti devono operare per facilitare (pianificare, verificare, individuare soluzioni organizzative) il perseguimento degli obiettivi assegnati. Con un’attività di coaching supportano i Preposti in particolare per evidenziare la relazione tra obiettivi progettuali e obiettivi dei cantieri all’interno dei diversi siti produttivi. Possono svolgere ruoli dimostrativi e fornire supporto, ma non sono i risolutori dei problemi...;

–**HR/IR**: operano per favorire il dialogo tra le diverse funzioni coinvolte e i RLS. La loro funzione è agire come facilitatori della comunicazione, della cooperazione e dell’integrazione rimuovendo i pregiudizi reciproci tra i vari attori che bloccano un ruolo attivo e cooperativo nel Progetto. Il compito dell’HR è ricondurre le problematiche che man mano emergono agli obiettivi del Progetto e alle occasioni di sviluppo che esso offre, facendo in modo sia di contenere le attività all’interno dei perimetri di azione definiti, sia di favorire una progressiva maturazione dei diversi attori coinvolti;

–**RLS**: nel rispetto della natura del loro mandato di rappresentanza, all’interno del Progetto hanno compiti prevalentemente indiretti nelle prime fasi di valutazione, e compiti diretti, parimenti ai Dirigenti Sicurezza, per supportare i team nelle fasi di analisi, individuazione soluzioni e realizzazione. Il coinvolgimento dei **Rappresentanti dei Lavoratori** è risultato un fattore vincente poiché da un lato ha svolto funzione di opinion maker per sostenere un processo di apprendimento e cambiamento molto difficile in un contesto dove il coinvolgimento effettivo e continuativo e non una tantum degli operai non è quasi mai avvenuto mentre dall’altro H&S First funziona nella misura in cui gli attori coinvolti passano da un comportamento formale (ad esempio rifugio burocratico nella funzione o scarico da parte degli operai ad altri livelli del problema) ad uno sostanziale. La presenza attiva del sindacato come soggetto che non è parte della catena gerarchica può aiutare ad evitare comportamenti formali che pregiudicano il raggiungimento degli obiettivi effettivi;

–**Preposti**: sono il ‘cuore’ del processo, essendo coloro che materialmente creano e misurano sul campo le condizioni per la trasformazione delle modalità di lavoro proposte da H&S First. Operano per far emergere comportamenti proattivi negli operai offrendo spazi per far emergere i problemi, analizzarli e risolverli;

–**Operai**: passano da uno stato di passività ad uno stato attivo attraverso le fasi di conoscenza, consapevolezza e responsabilità. Il loro compito è sia di rilevare i problemi che di analizzarli e risolverli, o perlomeno di partecipare alla loro risoluzione”.

La **metodologia** adottata punta a “superare la tradizionale scissione tra **aspetti razionali**

ed **aspetti emotivi**".

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

Il Progetto ha puntato sullo sviluppo di **5 competenze chiave**:

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

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

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

Concludiamo ricordando che i **risultati del Progetto H&S First** sia nella fase pilota che a regime sono stati "estremamente positivi".

Al punto che "le parti, Aziendale e Sindacale, hanno deciso di introdurre H&S First nel contratto nazionale FIAT in vigore dal 1 gennaio 2012".

E in ogni caso al di là delle rilevazioni qualitative e quantitative svolte, e riportate in sintesi nella scheda, i protagonisti primari di quest'attività, Preposti, Team Leader, Lavoratori, RLS, "hanno più volte espresso soddisfazione per un metodo che ritengono valido e per un'esperienza formativa che ritengono senza precedenti".

RTM

da Punto Sicuro on line