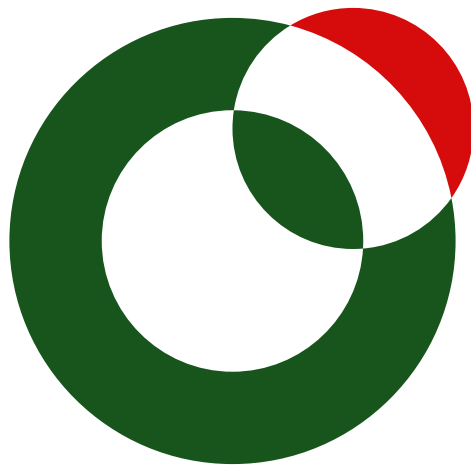


Accrescere la cultura della sicurezza

Linee guida per le PMI



APRILE 2024

SOMMARIO

Introduzione	Scopo e contenuti della pubblicazione	3
Capitolo 1	Il valore della sicurezza	5
Capitolo 2	Ispirare la sicurezza	10
Capitolo 3	Dove siamo: definire il punto di partenza	15
Capitolo 4	Iniziamo a migliorare: strategie e strumenti per creare cultura	19
Capitolo 5	Continuiamo a migliorare: la sicurezza è un'evoluzione costante	29
Conclusioni	31

SCOPO E CONTENUTI DELLA PUBBLICAZIONE

Questa guida è uno strumento semplice e concreto, a supporto delle piccole e medie imprese nel loro impegno verso un luogo di lavoro sicuro, sano e sostenibile. Obiettivo: la riduzione del numero di infortuni nel nostro Paese e la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

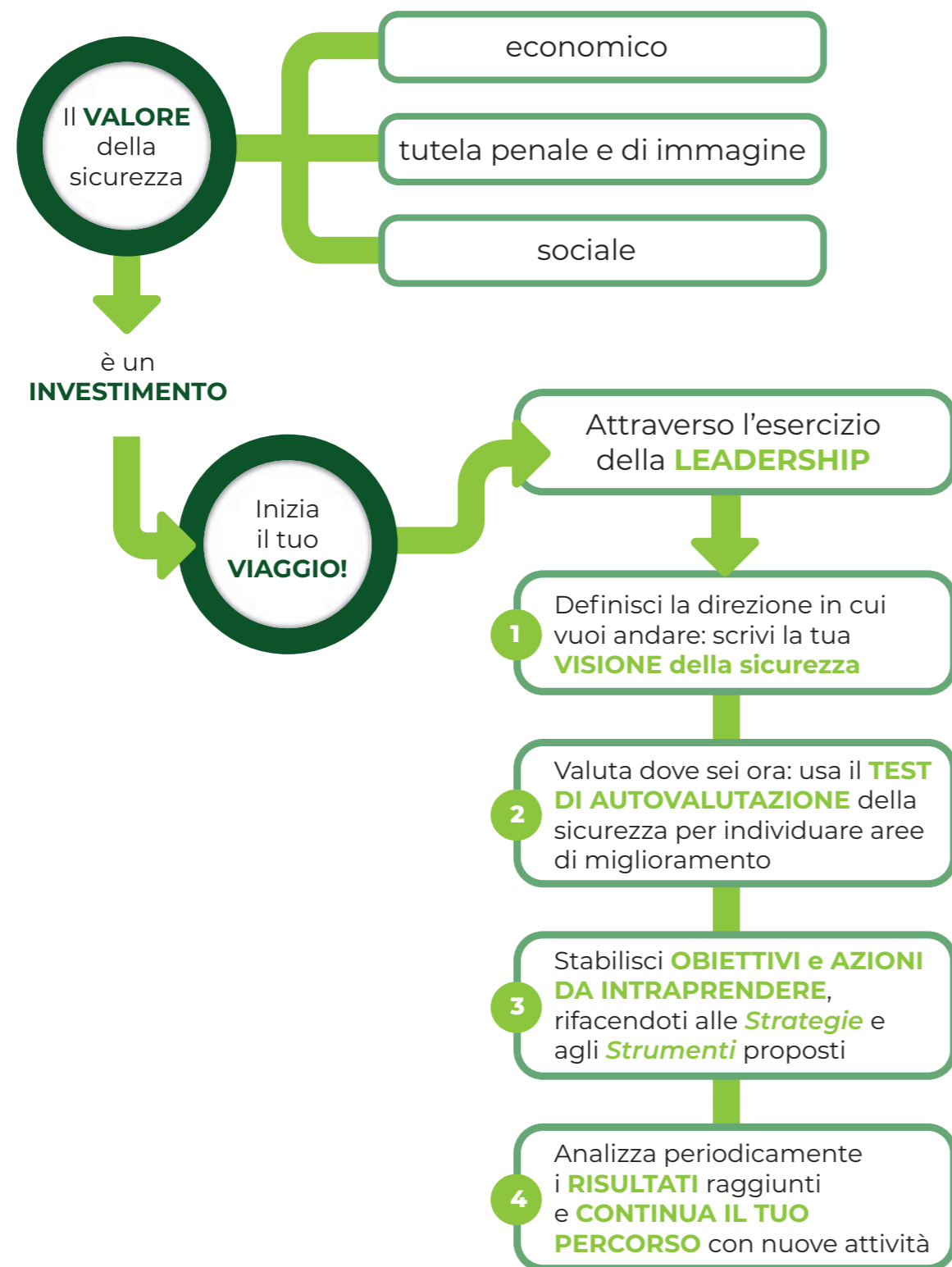
In queste pagine, Sistema HSE - rete attiva di professionisti HSE di grandi aziende - mette a disposizione la propria esperienza e i propri strumenti, opportunamente adattati, per favorire lo sviluppo di una nuova visione imprenditoriale di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Le indicazioni fornite non si sostituiscono in alcun modo agli obblighi di legge: si affiancano ad essi, come stimolo ad adottare buone pratiche che vadano oltre le semplici conformità e che producano benefici economici e sociali per gli imprenditori.

Ecco che cosa troverai al suo interno:

- la conferma che **investire in salute e sicurezza fa bene alla tua azienda** e alle persone che lavorano per te,
- alcuni suggerimenti per imparare ad essere un **esempio di comportamento** per gli altri e usare al meglio le tue capacità per ispirare le persone ad agire nel modo più sicuro,
- numerosi spunti pratici per **implementare azioni di miglioramento** nelle aree che presentano più criticità e per continuare a migliorare nel tempo.

SINTESI DEI CONTENUTI



LA SICUREZZA È RESPONSABILITÀ DI TUTTI

Questa pubblicazione è pensata in primo luogo per i datori di lavoro, ma è uno strumento utile anche per tutte le figure di direzione e, in ultima istanza, per chiunque voglia contribuire ad accrescere la cultura della sicurezza sul posto di lavoro.

Per questo, sentiti libero di diffonderla a tutto il personale della tua azienda, e condividerla anche con fornitori, clienti, aziende concorrenti (sì, quando si parla di sicurezza non c'è competizione ma collaborazione!), istituzioni del territorio, amici e famiglia.

Più siamo, meglio è. Un impegno condiviso per la sicurezza è la chiave per un futuro sano e sostenibile per tutti.

Se credi che valga la pena intraprendere questo percorso, non attendere oltre... passa all'azione!

CAPITOLO 1.
IL VALORE DELLA SICUREZZA

In Italia, il numero di **infortuni mortali sul lavoro** è stabile da molti anni e supera mediamente i 1.000 all'anno. Significa in media **1 vittima ogni 8 ore**, tutti i giorni dell'anno¹.

Gli infortuni totali sono mediamente più di 650.000 all'anno. Significa all'incirca **1 infortunio ogni minuto**.

Molti pensano che questi numeri, sebbene impressionanti, siano normali.

Non è così. Secondo le statistiche ufficiali dell'Unione Europea, nel 2021 il tasso di incidenza degli incidenti su 100.000 lavoratori è stato del **2,66 in Italia**, contro una **media europea di 1,77**². Addirittura **nel Regno Unito**, dove il numero di lavoratori è simile al nostro, a partire dal 2012 **gli incidenti mortali sono** in media 138 all'anno³: **un decimo** delle vittime che registriamo in Italia!

¹ Fonte INAIL <https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/news-ed-eventi/news/news-dati-inail-infortuni-mp-2023.html#:~:text=ROMA%20%2D%20Nel%202023%20le%20denunce,di%20seimila%20l'anno%20successivo>

² https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accidents_at_work_statistics

³ Fonte <https://www.hse.gov.uk/statistics/fatals.htm>

Il confronto con altri Paesi dimostra in modo inequivocabile che **i numeri italiani** non soltanto non sono normali: **sono inaccettabili!**

Impegnarsi per garantire la sicurezza –

non soli dei dipendenti della tua Azienda, ma anche di tutti coloro che ne vengono a diretto contatto come fornitori, clienti o ditte terze di manutenzione - **significa contribuire in modo concreto a ridurre questi numeri** e a salvare vite umane, storie ed emozioni che non potranno essere ricucite.

E non solo. La sicurezza rappresenta un **vantaggio concreto, economico e gestionale**: ridurre il numero di incidenti e investire in misure preventive contribuisce a migliorare la produttività aziendale e quindi a generare profitto.

Cosa si intende per “sicurezza”?

Disciplinata dal Decreto Legge 81/2008 e dalle sue successive integrazioni e modificazioni, la sicurezza è **l'insieme di tutte le misure adottate dal Datore di Lavoro**, siano esse di natura normativa, procedurale, formativa e di sensibilizzazione, per **rendere sicuro il luogo di lavoro**.

Si tratta innanzi tutto di un **diritto** - quello del lavoratore di ritornare a casa la sera dal lavoro nelle stesse condizioni di salute fisica e mentale del giorno prima – e di un **dovere morale** – quello del Datore di Lavoro di garantire che la vita del lavoratore e delle persone a lui care non sia intaccata in alcun modo da conseguenze di salute generate dall'attività svolta sul lavoro.

Ma si tratta anche di un **interesse economico** per l'impresa: processi di lavorazione sicuri rendono infatti più fluido ed efficiente il ciclo produttivo e l'assenza di costi legati alla mancata sicurezza contribuisce alla generazione di profitto.

Per questo, la sicurezza sul lavoro non è solamente il **rispetto della normativa** vigente in materia ma diventa un impegno morale, etico e sociale verso sé stessi e il prossimo e un **valore aggiunto per la tua azienda**.

LE CONSEGUENZE DEGLI INCIDENTI: TRE CASI REALI

Per una piccola e media impresa l'impatto di un infortunio sul lavoro, soprattutto se grave o mortale, può rivelarsi devastante.

Di seguito trovi tre esempi tratti da casi reali, con le relative conseguenze per la persona e per l'azienda.

LA FABBRICA TESSILE

Descrizione evento

Un'operaia al lavoro su una macchina tessile viene agganciata da un organo in movimento e successivamente schiacciata dagli ingranaggi rotatori. Il macchinario risultava avere disattivati i dispositivi di sicurezza, in particolare le protezioni che impediscono il movimento delle parti rotanti se non ingaggiate.

Conseguenze per la Persona

La lavoratrice muore pochi istanti dopo l'incidente.

Conseguenze per L'Azienda

Per uno dei tre imputati la fase processuale è in corso da anni. Gli altri due, tra cui il datore di lavoro, sono condannati rispettivamente a due anni e a diciotto mesi, con la concessione della sospensione condizionale della pena.

IO SONO IL PIÙ VELOCE

Descrizione evento

Al termine di una giornata di lavoro nei campi, i lavoratori rientrano all'azienda agricola percorrendo una strada provinciale alla guida dei loro veicoli. Si tratta di quattro mezzi - tre trattori gommati e un furgone - posizionati in colonna. Durante il tragitto i veicoli cambiano posizione, sorpassandosi l'un l'altro. Al termine della manovra, uno degli autisti perde il controllo di un trattore, che si ribalta di 360°.

Conseguenze per la Persona

Il conduttore del trattore è sbalzato fuori dall'abitacolo e perde la vita.

Conseguenze per L'Azienda

Il datore di lavoro è condannato a 8 mesi di reclusione con la concessione della sospensione condizionale della pena per la violazione all'art. 589 del CP in relazione agli art. 70 comma 1 e 71 comma 2 del D. Lgs. 81/08.

LA STRISCIA INVISIBILE

Descrizione evento

Mentre sta verificando un ordine all'interno della sua azienda, un lavoratore dell'ufficio spedizioni viene investito da un carrello elevatore che opera in retromarcia per uscire dal cassone del camion che sta caricando. Al momento dell'infortunio il lavoratore si trova dietro al carrello elevatore: il movimento del mezzo è troppo veloce per consentirgli di rendersi conto del pericolo e spostarsi in tempo.

Conseguenze per la Persona

Il lavoratore perde il piede sinistro e Inail gli riconosce l'invalidità.

Conseguenze per L'Azienda

Al titolare dell'azienda è contestato il fatto di non aver predisposto un piano di viabilità aziendale con regole di circolazione nei reparti e nelle aree esterne e con misure procedurali e organizzative per garantire la sicurezza dei lavoratori rispetto ai rischi derivanti dalla presenza di carrelli elevatori.

Un nuovo approccio alla sicurezza

I casi sopra riportati dimostrano che **ogni infortunio o incidente sul lavoro impatta** non solo sulla vita della persona coinvolta, ma anche **sull'azienda**. È chiaro, la sicurezza ha un costo, ma la mancanza di sicurezza ne ha uno decisamente maggiore. Per questo, invece che concentrarti sui costi della sicurezza, stima piuttosto il ritorno dell'investimento in prevenzione.

Per ogni euro che investi,
per esempio per l'acquisto di DPI e per la formazione specifica
sulla prevenzione, in media
generi 2,2 euro di valore ⁴.

Il risparmio ottenuto è dovuto alla riduzione delle interruzioni sul lavoro, a una maggiore concentrazione sul mantenimento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti, all'evoluzione in termini di innovazione e al miglioramento della reputazione della tua azienda.

⁴ Fonte: International Social Security Association (<https://www.issa.int>)

Inoltre, esiste una **correlazione inversa** tra il numero di incidenti in azienda e le performance economiche ⁵: le imprese che registrano un **aumento degli incidenti**, siano esse di piccole o di medio-grandi dimensioni, sperimentano infatti una **riduzione dei profitti**.

La sicurezza è un dunque un **valore** ed è importante che questa consapevolezza si diffonda in tutta l'azienda, trasformando quella che viene definita **cultura** della sicurezza, intesa come "il modo di fare le cose qui", cioè quell'insieme di comportamenti, abitudini, modi di agire talmente radicati da diventare parte del DNA dell'organizzazione ⁶.

LA SICUREZZA: UN FATTORE DI SUCCESSO AZIENDALE

Protegge e arricchisce l'immagine e il valore dell'impresa

Aiuta ad ottimizzare la produttività dei lavoratori

Fa aumentare l'impegno dei dipendenti nei confronti dell'azienda

Crea una forza lavoro più competente e più sana

Riduce i costi aziendali e le interruzioni delle attività

Incoraggia la forza lavoro a rimanere in attività più a lungo.

⁵ Fonte: INRS – Reference body for occupational risk prevention in Francia (<https://en.inrs.fr/news/research-accident-rates-economic-performance.html>)

⁶ T.E.Deal, A.A. Kennedy, Corporate Cultures: *The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Londra 1982.

CAPITOLO 2. ISPIRARE LA SICUREZZA



uesto è l'inizio di un **viaggio**, in cui tu hai l'opportunità di esercitare la tua influenza per ispirare la sicurezza in chi ti circonda.

Se sei il Datore di lavoro o Dirigente, sei tu che conduci il timone: nel tuo ruolo, hai il potere di prendere decisioni per l'intera organizzazione. Ma anche se non sei una figura dirigenziale **puoi comunque avere un forte impatto** in termini di salute e sicurezza sui tuoi colleghi.

In ogni caso però, da solo non andrai lontano

Per questo è importante che tu riesca a coinvolgere gli altri, indicare loro la direzione e condurli verso l'obiettivo desiderato.

In sostanza, devi esercitare la **giusta "leadership"**,
intesa come la capacità di **ispirare**
e influenzare le persone
a vivere la sicurezza come un valore che permea
ogni momento della giornata
e a mettere in atto sempre
comportamenti preventivi e sicuri.

È **un modo di essere e di agire** che richiede la costante focalizzazione sull'obiettivo di riduzione degli infortuni, la piena responsabilità delle tue scelte e la consapevolezza che queste possono impattare in modo positivo o negativo sugli altri.



La tua responsabilità è far capire a tutti che la vita viene prima del profitto; sei chiamato a dare il buon esempio, con azioni semplici ma concrete:

- mettere sempre **la sicurezza al centro dei tuoi processi** decisionali e richiamare tutti a fare altrettanto,
- definire quali sono **i rischi e i comportamenti inaccettabili** per il rispetto della sicurezza di tutti,
- **essere presente** "in campo" con i lavoratori, vedere con i propri occhi come operano, mettersi a disposizione ascoltando e fornendo riscontri responsabili,
- creare un clima di **collaborazione positiva**, incoraggiando continuamente le persone a segnalare situazioni non sicure e contribuendo attivamente a trovare soluzioni migliorative

Puoi verificare tu stesso

il grado di leadership che ti contraddistingue allo stato attuale, ad esempio ripercorrendo le più importanti decisioni aziendali che hai intrapreso: quanto spazio, in esse, è stato dato alla sicurezza? Quali investimenti hai fatto in questo ambito negli ultimi anni?


Per iniziare il viaggio, serve innanzitutto definire le motivazioni e la destinazione.

La **"Visione"** serve proprio a determinare dove si vuole andare in termini di sicurezza sul lavoro e perché è importante farlo.

Essa si riferisce **alla prospettiva** - o all'etica - che **un'azienda decide di darsi** riguardo a questo tema: può variare notevolmente da un contesto all'altro, a seconda delle esigenze specifiche, dei valori e degli obiettivi dell'azienda stessa.

ALCUNI SPUNTI DI ISPIRAZIONE

(tratti dalla Vision di Saipem S.p.A.)

- 
- INTEGRIAMO LA SICUREZZA IN TUTTO CIÒ CHE FACCIAMO
 - RISPETTIAMO LE REGOLE DI SICUREZZA E CONTRIBUIAMO ATTIVAMENTE A MIGLIORARLE
 - ABBIAMO LE COMPETENZE PER LAVORARE IN MODO SICURO
 - CI ASSICURIAMO CHE TUTTI SIANO FISICAMENTE E MENTALMENTE PREPARATI PER RAGGIUNGERE I NOSTRI OBIETTIVI
 - PARLIAMO APERTAMENTE E INTERVENIAMO PER PROTEGGERE NOI STESSI E GLI ALTRI

Puoi creare la tua visione attraverso un brainstorming con la tua squadra, inserendo:



- **Rituali:** quali pratiche e quali riunioni diventerebbero essenziali?
Per esempio: regolari momenti della sicurezza, prendersi del tempo per parlare con le squadre di lavoro prima dei turni..;
- **Impegni:** quali azioni diventerebbero "attese"?
Per esempio: segnalare situazioni non sicure, comportamenti a rischio, mancati incidenti o interrompere una lavorazione qualora un collega fosse in pericolo, ..;
- **Divieti:** quali pratiche, comportamenti e abitudini volete estirpare andando avanti?
Per esempio: girarsi dall'altra parte davanti ad una situazione di rischio, entrare in uno spazio confinato senza autorizzazione, andarsene da una zona senza mettere in ordine, ...;
- **Tabù:** di cosa oggi non si parla ma bisognerebbe parlare in futuro?
Per esempio: situazioni dove le regole non vengono applicate, un preposto che non dà l'esempio, mancate segnalazioni...;

È importante utilizzare parole che siano di ispirazione e che suscitino emozioni positive, motivazione ed entusiasmo.

Sono esempi di parole di ispirazione:

Coraggio	Innovazione	Eccellenza
Determinazione	Cambiamento	Adattabilità
Perseveranza	Crescita	Integrità
Fiducia	Sostenibilità	Passione
Generosità	Squadra	Resilienza
	Collaborazione	

I verbi che possono aiutarci a creare una “Visione” che sia un motore del cambiamento in azienda possono essere:

Sviluppare	Trasformare	Eccellere
Motivare	Promuovere	Inspirare
Guidare	Collaborare	Sostenere
Sfidare	Realizzare	

Ora che avrai definito la Visione dovrai renderla viva, comunicarla a tutti i livelli dell'organizzazione e capire se stai toccando le giuste corde.

COME FARE?

- 1. Diffondi la Visione** attraverso materiali di comunicazione (pannelli, locandine, poster), comunicazioni scritte (ad esempio una lettera per illustrarne i principi e le motivazioni a tutti i lavoratori) e l'invito ai preposti a parlarne in occasione di riunioni operative.
- 2. Incoraggia** l'impegno e l'adozione dei valori da parte di tutti.
- 3. Parlane** con i lavoratori, prenditi il tempo di tradurne i principi nel contesto reale di operatività, in modo che possano sentirsi coinvolti.

Una volta stabilita la direzione da seguire tramite la Visione, è fondamentale che tu **prenda coscienza di due aspetti**: qual è l'approccio alla sicurezza che hai finora adottato e qual è lo stato attuale della cultura della sicurezza nella tua azienda.

A tale scopo, ti sarà molto utile il questionario che troverai nel prossimo capitolo.

CAP. 3 DOVE SIAMO: DEFINIRE IL PUNTO DI PARTENZA

Di seguito è riportato un metodo che puoi adottare per **valutare qual è l'approccio** alla sicurezza che hai finora adottato e comprendere l'attuale livello della cultura della sicurezza nella tua azienda.

Il test è focalizzato su **5 elementi**, fulcro delle strategie e degli strumenti che saranno proposti nel prossimo capitolo per implementare il percorso di miglioramento verso una consolidata cultura della sicurezza in azienda. Si tratta di:



Impegnati a rispondere in maniera onesta e imparziale, perché il risultato ottenuto rappresenterà un punto di partenza importante del percorso che stai intraprendendo.

TEST DI AUTOVALUTAZIONE PER LA CULTURA DELLA SICUREZZA DEDICATO ALLE PMI

Istruzioni: per ogni elemento del test, marca la casella corrispondente alla tua percezione secondo la “Legenda” qui sotto.

★ SI - sempre ★ Non sempre - Non so ★ No -mai

LEADERSHIP IN CAMPO		★	★	★
1	Mi sento responsabile della salute e della sicurezza, mia e dei miei dipendenti			
2	Osservo sempre regole e procedure, consapevole di essere di esempio per i lavoratori			
3	Incoraggio costantemente le persone a lavorare in sicurezza, indipendentemente dalle esigenze di produzione			
4	Indago condizioni e comportamenti non sicuri e, ove necessario, fermo o permetto di fermare la lavorazione			
5	Incoraggio i lavoratori a partecipare alle decisioni che riguardano la sicurezza			
6	L'azienda definisce azioni e valori a cui ispirarsi (Vision) per raggiungere l'obiettivo “infortuni zero”			

IDENTIFICAZIONE E MITIGAZIONE DEL RISCHIO		★	★	★
1	In azienda è presente il documento di Valutazione dei rischi, che viene rispettato e regolarmente aggiornato			
2	L'azienda dispone di procedure mirate ed efficaci, scritte e facilmente accessibili			
3	I lavoratori, ove previsto, sono dotati di adeguati dispositivi di protezione personale (DPI) e li utilizzano correttamente			
4	Vengono periodicamente effettuati i controlli di sicurezza a macchinari, impianti, strumenti, equipaggiamenti e postazione di lavoro			
5	Sono regolarmente attuati programmi di formazione per il mantenimento e lo sviluppo delle competenze dei lavoratori			

COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE		★	★	★
1	Ruoli e responsabilità, in merito alla sicurezza, sono chiaramente definiti e comunicati			
2	Si parla frequentemente di sicurezza inerente al luogo e il processo di lavoro			
3	Vengono utilizzati idonea segnaletica e materiali di comunicazione (locandine, altro) per diffondere messaggi di sicurezza sul luogo di lavoro			
4	Quando si verificano problemi di sicurezza, i lavoratori sono a loro agio nel parlarne apertamente e sono ascoltati al fine di attuare soluzioni migliorative			
5	I lavoratori si aiutano a vicenda per garantire la sicurezza propria e dei colleghi			

MONITORAGGIO		★	★	★
1	I principali indicatori di sicurezza relativi alle lavorazioni dell'azienda sono identificati e conosciuti			
2	Esiste un sistema di monitoraggio di questi indicatori			
3	Sono disponibili e di facile compilazione i moduli per la segnalazione di situazioni e azioni non sicure e di near miss			
4	Dall'analisi degli indicatori, vengono elaborate misure di miglioramento			
5	I lavoratori sono a conoscenza degli infortuni e/o altri indicatori relativi alla sicurezza nella loro azienda			

RICONOSCIMENTO		★	★	★
1	I comportamenti virtuosi che promuovono la diffusione della sicurezza sono apprezzati e riconosciuti			

INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

Le voci in cui sei risultato **verde** sono quelle su cui la tua azienda ha già raggiunto un buon livello.

Quelle **arancioni** rappresentano gli aspetti che necessitano di miglioramento.

Quelle **rosse**, infine, evidenziano elementi deboli o mancanti, su cui occorre intervenire con maggiore decisione.

Il tuo impegno

sarà quello di portare le voci rosse e arancioni progressivamente verso il verde.

Qualunque sia il risultato che hai ottenuto, la consapevolezza delle voci da **migliorare nel tempo** ti aiuterà a indirizzare gli sforzi nella direzione giusta: infatti non è sufficiente avere un buon livello su una singola area (categoria di voci) ma è importante, nel corso del tempo, lavorare su tutte.



Suggerimento!

Impegnati in maniera trasversale: non lasciare completamente in rosso nessuna delle aree.

Per un'**analisi più approfondita**, troverai un test analogo a quello sopra con fattori di valutazione più dettagliati nell'Appendice "Strumenti",

Per aiutarti, nel prossimo capitolo sono riportati strategie e strumenti concreti che puoi mettere in campo fin da subito.

Potrai selezionare quelli più **adatti alla tua realtà aziendale**: non è necessario, infatti, applicare tutti gli strumenti subito, meglio prendere coscienza della situazione e poi fare scelte mirate nel tempo.

Adesso sei pronto per fare i prossimi passi concreti verso il cambiamento!

CAPITOLO 4. INIZIAMO A MIGLIORARE: STRATEGIE E STRUMENTI PER CREARE CULTURA

Nei capitoli precedenti hai posto le basi del tuo percorso: hai disegnato la tua Visione per una cultura della sicurezza positiva, sentita e condivisa da tutti e, grazie al test di autovalutazione, hai individuato alcuni fattori che necessitano di approfondimento e miglioramento.

Nelle prossime pagine troverai spunti, strategie e strumenti concreti per rinforzare la cultura di sicurezza della tua azienda a partire dai singoli elementi analizzati nel test.

Come già detto, non è necessario applicarli tutti insieme; meglio selezionare con cura quelli più adatti alla tua realtà aziendale e fare piccoli passi, ma tutti i giorni!

1. LEADERSHIP IN CAMPO

La leadership in sicurezza, l'abbiamo detto, rappresenta il presupposto fondamentale in un percorso di cambiamento culturale organizzativo: per il Datore di lavoro e per la Dirigenza, sentirsi responsabile in prima persona della sicurezza propria e altrui è il modo migliore per garantirla.

Tuttavia, **non basta dire alle persone cosa fare**
o cosa è meglio per loro:

occorre **influenzare positivamente**
i loro comportamenti,
intesi come azioni che vengono messe in pratica
e che comportano conseguenze.

E, poiché i comportamenti sono dettati dalle motivazioni di ciascun individuo, dovrai affinare le tue capacità di comunicazione per instaurare **relazioni costruttive** con i lavoratori, ad ogni livello, fatte di **rispetto** - per la loro persona, la loro vita e la loro esperienza - e di **ascolto** delle loro opinioni.

Se le persone si renderanno conto che ti stai prendendo cura di loro, il tempo dedicato all'esercizio della tua leadership sarà ben impiegato!



Per questo, ti consigliamo ove possibile di :

- **seguire** l'attività della tua azienda con visite sul campo;
- **osservare** sempre l'ambiente di lavoro per individuare rischi e criticità;
- **dialogare** con le persone, per capire insieme a loro le cause di condizioni e comportamenti non sicuri;
- **ascoltare** suggerimenti e proposte di soluzioni che arrivano da chi quel lavoro lo fa tutti i giorni!

Per approfondire l'importanza dei comportamenti e trovare ulteriori suggerimenti per influenzarli positivamente, puoi consultare il portale italialovessicurezza.it ed in particolare [l'intervista tematica a Leandro Herrero](#)⁷, ideatore del Viral Change (cambiamento virale).

Inoltre, potrai ispirarti al [Manifesto](#)⁸ della campagna "Obiettivo 18" per divulgare principi di leadership personale a supporto della creazione di cultura all'interno della tua organizzazione.

2. IDENTIFICAZIONE E MITIGAZIONE DEL RISCHIO

Se sei un Datore di lavoro o un Dirigente, sei anche responsabile della salute e sicurezza delle persone e devi agire affinché tutti i potenziali rischi dell'attività svolta nella tua azienda siano identificati e mitigati.

Ma cosa si intende per rischio?

Chiariamolo a partire dalla **differenza tra pericolo e rischio**.

Il **pericolo** è la proprietà intrinseca di un fattore che ha il potenziale di arrecare un danno, mentre il **rischio** è la probabilità che si generi un danno, a cose o persone.

⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=yVHHzUcyqTo>
⁸ <https://www.fondilhs.org/manifesto-obiettivo18/>

Per esempio, la strada e il traffico rappresentano il pericolo; il rischio si presenta laddove decidessi di attraversare la strada.

Ne consegue che, anche se il pericolo in sé non può essere eliminato, ciò che puoi fare tu è **adottare tutte le misure possibili per mitigare i rischi** ad esso connessi.

Fatti, perciò, supportare da chi nella tua azienda si occupa di Prevenzione e Protezione (o ricorri ad un supporto esterno, se necessario e possibile) e, in particolare, presta la massima attenzione a tutte le attività che riguardano:

- **lavori in quota;**
- **scavi;**
- **sollevamento;**
- **spazi confinati;**
- **guida;**
- **sistemi energizzati;**
- **utilizzo di mezzi/macchinari di lavoro.**

Per ognuna di queste attività, se presenti all'interno della tua azienda, devi valutare e applicare tutte le possibili misure atte a mitigare il rischio di accadimento di incidente, tenendo presente che ogni intervento può essere declinato secondo almeno tre livelli di strategia:

1. **eliminazione del rischio,**
2. **riduzione della probabilità di accadimento,**
3. **riduzione dell'effetto.**

Consultati sempre con la tua funzione di Prevenzione e protezione e ricordati che i DPI rappresentano l'ultima barriera di difesa e devono quindi essere accompagnati da altre misure di mitigazione del rischio.

Se hai bisogno di spunti, sappi che a livello internazionale esistono dei principi guida chiamati **Regole d'oro**⁹, che possono essere per te un utile riferimento.

Inoltre, ricordati di agire fin da subito sugli strumenti che usi per gestire e formalizzare salute e sicurezza, in particolare:

⁹ Fonte: IOGP <https://www.iogp.org/workstreams/safety/safety/life-savingrules/>

- il **Documento di Valutazione dei Rischi** (DVR), che prende in esame tutti i rischi presenti in azienda: con il supporto del tuo servizio di Prevenzione e Protezione, verificane l'adeguatezza e valutane l'aggiornamento, affinché i lavoratori siano sempre protetti in ogni fase delle lavorazioni, attuali e future;
- le **procedure e le istruzioni operative** per condurre le attività in maniera corretta e sicura: con il supporto dei preposti e dei lavoratori più esperti fanno una revisione, verificando che siano esaustive, chiare e facilmente consultabili da tutti i lavoratori.



Suggerimento!

Prova a snellirle e se possibile a rappresentarle in maniera semplice e visiva, perché possano essere esposte nelle postazioni di lavoro più critiche e quindi sempre a portata in caso di dubbi.

Infine, ricorda che i lavoratori sono una parte attiva e rilevante del processo operativo; per questo, oltre a regole, procedure e controlli sono importanti **un'adeguata e costante formazione** (per sviluppare la giusta prevenzione al rischio e la capacità di utilizzo di tutti gli strumenti necessari alla loro mansione) **e la loro protezione, non solo attraverso i DPI ma anche con il supporto dei colleghi e dei preposti**: gli occhi altrui diventano un aiuto fondamentale quando si è concentrati sul lavoro e si può perdere di vista quanto accade intorno a sé!

Puoi trovare spunti di ispirazione e di guida alla divulgazione dei tuoi strumenti interni di sicurezza nel [Kit dedicato alla funzione aziendale di Prevenzione e Protezione](#)¹⁰, che raccoglie azioni e strumenti concreti da implementare all'interno della tua organizzazione.

3. COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE

Il vero cambiamento non può prescindere dalla risorsa principale di ogni azienda: le persone.

Il primo passo verso il loro coinvolgimento è la **comunicazione**, ossia la diffusione e la condivisione di messaggi inerenti rischi, procedure, regole di comportamento, ma anche rispondenti ai valori di ispirazione della Visione, affinché tutti i lavoratori possano adeguare le proprie azioni al modello virtuoso desiderato.

¹⁰ <https://www.italialovessicurezza.it/risorse/#h-risorse-per-la-tua-iniziativa>

A questo scopo, è importante organizzare momenti, sia formali che informali, in cui parlare di sicurezza.

Nel concreto, cosa puoi fare?



- Predisponi **materiali di comunicazione** (poster, cartellonistica, ...) su argomenti quali l'andamento degli indicatori, le nuove buone prassi di lavoro ecc., da affiggere ad esempio in prossimità delle aree di lavorazione più critiche o più frequentate o in bacheche illustrative.
- Stabilisci la routine del **Toolbox Talk (TBT)**, una conversazione informale condotta (vicino) alla postazione di lavoro. Di solito si svolge all'inizio della giornata lavorativa o del turno lavorativo e può prendere in esame i rischi delle lavorazioni da affrontare, le criticità da condividere e risolvere o le buone pratiche da seguire.
- Utilizza, ove possibile, **supporti informatici** (come monitor/video) in cui trasmettere brevi video informativi su tematiche relative alla sicurezza
- prevedi alcuni **momenti significativi di coinvolgimento collettivo** per iniziative di sensibilizzazione alla sicurezza (es. celebrazione della Giornata della sicurezza il 28 aprile di ogni anno), privilegiando forme espressive meno convenzionali (ad es. video, musica, rappresentazioni teatrali).



Suggerimento!

Per rendere il materiale comunicativo riconoscibile e immediatamente associabile alla tematica di sicurezza sul lavoro, valuta la creazione e l'utilizzo di un format grafico ricorrente, di un logo o di un claim specifico.

4. MONITORAGGIO

Dal test di autovalutazione sono risultate aree di miglioramento?

Definisci delle azioni correttive e degli obiettivi ben chiari, misurabili tramite indicatori di prestazione che siano:

- **verificabili,**
- **adeguati** alle attività svolte dall'organizzazione,
- **monitorati** attraverso strumenti informatici (dal semplice foglio excel a software più evoluti).

Tali indicatori possono essere di diversa natura, e del resto ogni azienda avrà esigenze e obiettivi unici.

Per aiutarti a scegliere quelli più adatti alla tua realtà, puoi farti guidare dalla tabella qui sotto, in cui sono stati identificati dei possibili indicatori sulla base degli elementi fin qui analizzati.

Sceglie almeno due per categoria e inizia a raccogliere e a valutare le informazioni; sulla base dei risultati di questa analisi potrai decidere quali azioni di miglioramento implementare.

CATEGORIA	DESCRIZIONE	OBIETTIVO
Leadership	Momenti Sicurezza gestiti dal Datore di lavoro / Dirigente	Più ne fai, meglio è!
	Numero di visite e di ispezioni in campo del Datore di lavoro / Dirigenti	Più ne fai, meglio è!
Individuazione e mitigazione del rischio	Numero di incidenti	Meno ne accadono, meglio è!
	Numero di near miss	Più ne vengono segnalati, meglio è!
	Numero di segnalazioni (comportamenti o situazioni non sicure)	Più se ne registrano, meglio è!
	Numero di attività insicure sospese	Più ce ne sono, meglio è (ma meglio non intraprenderle proprio!)
Comunicazione e partecipazione	Utilizzo di una bacheca informativa sulla sicurezza	Ne basta una, ben organizzata e aggiornata
	Numero di Riunioni dedicate al tema della sicurezza	Più se ne organizzano, meglio è!
	Organizzazione di momenti di sensibilizzazione sulla sicurezza	Più se ne organizzano, meglio è!
	Organizzazione di una giornata dedicata alla sicurezza	Una volta all'anno, non può mancare!
	Organizzazione di Eventi non Convenzionali con messaggi specifici sulla sicurezza	
Monitoraggio Prestazioni e Competenze	Numero di eventi formativi non obbligatori in materia di sicurezza e ambiente	Più se ne organizzano, meglio è!
	Numero di simulazioni di emergenza in un anno in campo di ambiente e sicurezza (escluso l'evento di esercitazione obbligatorio)	Più se ne organizzano, meglio è!
	Numero di lavori sospesi per violazione norme di sicurezza o comportamenti non sicuri	Più ce ne sono, meglio è (ma meglio non intraprenderle proprio!)
	Numero di osservazioni di buone pratiche o comportamenti in tema sicurezza	Più se ne registrano, meglio è!
	Numero di visite e ispezioni in campo del Datore di lavoro / Dirigenti/Preposti	Più se ne organizzano, meglio è!
Riconoscimento	Presenza di un Sistema premiante dei comportamenti virtuosi	Se non ce l'hai ancora, adottalo!

5. RICONOSCIMENTO E INCENTIVI

Uno strumento utile ad aumentare il livello di consapevolezza sulla sicurezza e a rafforzare positivamente i comportamenti desiderabili è rappresentato dal Piano di Incentivi HSE o Sistema premiante.

Si tratta di un sistema strutturato di premiazione e riconoscimento per il personale che contribuisce alla realizzazione di un ambiente di lavoro sicuro, basato sul merito e sulla partecipazione.

Ogni azienda, in base alle proprie esigenze e disponibilità, può decidere liberamente la **periodicità** del proprio piano incentivi, la **premierità** (per singoli lavoratori e/o per preposti e per reparti/squadre di lavoro) e la **tipologia** di premi, tenendo sempre ben chiaro lo scopo che si vuole raggiungere:

- favorire la sana competizione tra persone o gruppi di lavoro = premiare i migliori
- ottenere obiettivi prefissati = premiare tutti quelli che raggiungono l'obiettivo.

Qui di seguito trovi comunque dei suggerimenti di implementazione per un risultato ottimale.

Periodicità

Per garantire un continuo coinvolgimento del personale è raccomandata una periodicità mensile. Tale frequenza consente di sollecitare i lavoratori in maniera continua e agevola un costante interessamento alle tematiche di sicurezza.

Incentivi

Un piano incentivi ben strutturato prevede una ricompensa per i singoli lavoratori e/o per i preposti e una per i reparti/le squadre di lavoro.

Incentivo per i singoli lavoratori

Il piano di incentivi premierà, secondo la periodicità prescelta, i lavoratori che si saranno distinti in ambito salute e sicurezza o che avranno raggiunto gli obiettivi prefissati.

Esempi:

- il migliore suggerimento HSE;
- la notifica di azioni e condizioni insicure più significativa;
- la notifica di quasi incidenti;
- le buone pratiche.

La metodologia di raccolta delle informazioni dipende dai metodi di comunicazione utilizzati in azienda. Tra i più comuni ci sono:

- l'uso delle cassette dei suggerimenti;
- la consegna dei moduli aziendali direttamente all'ufficio Salute e Sicurezza;
- l'utilizzo di strumenti informatici (form/documenti Google).

Il processo di valutazione sarà affidato a una commissione composta da membri della dirigenza e dell'ufficio HSE, in numero dispari.

Incentivo per preposti e tutto il reparto

Il sistema incentivante per i preposti ed il reparto può essere basato su:

- raggiungimento di indicatori prestabiliti;
- migliori prestazioni in ambito Salute e Sicurezza;
- Esecuzione del Tool Box Talk tutti i giorni del mese;
- Chiusura delle azioni in carico al Preposto o al suo reparto, aperte a seguito di osservazioni o ispezioni;
- Numero azioni e situazioni insicure notificate dai lavoratori.

Saranno premiati tutti i reparti che alla fine del mese avranno raggiunto gli obiettivi identificati.



Suggerimento!

Considerata l'importanza del ruolo del preposto, è consigliabile attribuirgli un premio di valore doppio rispetto a quello assegnato al resto della squadra.

Tipologia di premi

La scelta dei premi deve essere fatta dall'azienda. Possono essere riconoscimenti economici oppure "token" - buoni di acquisto, abbigliamento, gadget...L'importante è che siano assegnati a chi veramente lo ha meritato, secondo i criteri di valutazione prescelti.

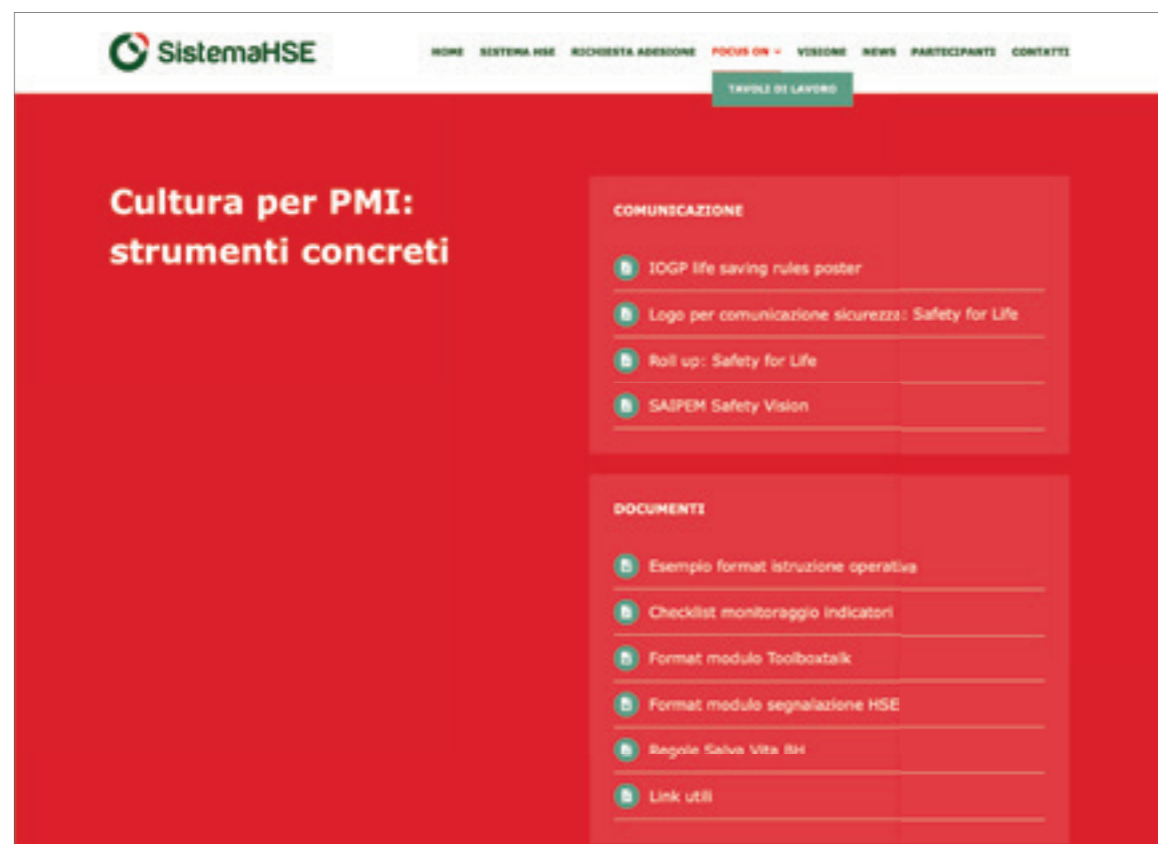
Cerimonia di assegnazione premi

È importante dare adeguata visibilità all'evento di consegna dei premi: fermati anche solo dieci minuti per rendere noto a tutti chi si è distinto, che cosa si è guadagnato e perché riceve il premio. Questo gesto avrà un impatto notevole su tutti i lavoratori e incoraggerà la partecipazione attiva dei Preposti alla gestione di Salute, Sicurezza e Ambiente, migliorandone le prestazioni.

In questa carrellata di strategie e di strumenti che trovi raccolti a questo [link](#)¹¹



avrà individuato quelli più adatti alla tua realtà per iniziare il percorso verso il **miglioramento delle performance di salute e sicurezza** e, speriamo, verso la costruzione di una cultura diffusa e condivisa.



La strada da percorrere è lunga, perché ci sarà sempre qualche aspetto da ottimizzare o qualche situazione che nel tempo subirà variazioni e richiederà nuovi interventi preventivi.

Per questo, nel prossimo e ultimo capitolo troverai una guida al cosiddetto “miglioramento continuo”.

¹¹ <https://sistemahse.org/tavoli-lavoro/>

CAPITOLO 5. CONTINUARE A MIGLIORARE: LA SICUREZZA È UN'EVOLUZIONE COSTANTE

percorso che hai visto fin qui ti consente di iniziare il tuo viaggio all'interno del cambiamento della cultura aziendale sulla Salute e Sicurezza. Ma finisce qui?

Assolutamente no!

Tutto quello che hai messo in piedi con l'aiuto dei tuoi collaboratori necessita infatti di costante revisione e miglioramento.



Suggerimento!

In particolare, periodicamente potrai porti domande come:

- il **sistema** che abbiamo creato funziona o sono necessarie modifiche per renderlo più adatto alla mia realtà?
- le **attività** di miglioramento prescelte funzionano?
- gli indicatori individuati sono quelli giusti o è bene cambiarne qualcuno?
- ho raggiunto gli **obiettivi** che mi ero prefissato?
- come posso **migliorare**?
- cosa ho imparato dagli **errori**?
- ho le risorse necessarie oppure ho bisogno di un **aiuto esterno**?

Alla fine del periodo di osservazione (solitamente della durata di un anno) dovrai perciò prenderti del tempo per rispondere a queste domande e valutare i risultati del Sistema che hai messo in piedi.

RIESAME DEI RISULTATI ED EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE

Il “Riesame” consiste nell’analisi dei risultati ottenuti in base agli indici di prestazione prescelti.

Se i risultati sono soddisfacenti, sei sulla strada giusta ma non accontentarti: confrontati internamente per valutare ulteriori azioni di miglioramento per il futuro e stabilire obiettivi ancora più sfidanti.

Nel caso invece in cui tu non abbia ottenuto i risultati attesi, sarà fondamentale approfondirne i motivi, che possono essere molteplici.

Di seguito le cause più frequenti:

- **Errata scelta dell’indice prestazionale:** *l’indicatore non descrive correttamente i risultati del piano di azione scelto. Ad esempio, scegliere di monitorare tutti gli infortuni che si verificano in azienda potrebbe nascondere la reale diminuzione di eventi specifici, come infortuni alle mani o altri;*
- **Errata scelta delle azioni implementate:** *la soluzione scelta per ottenere il miglioramento non è corretta o sufficiente al raggiungimento degli obiettivi. Ad esempio, nel caso di infortuni alle mani, la scelta di un guanto non idoneo o non sufficientemente resistente potrebbe non incidere sulla riduzione degli infortuni;*
- **Errata o non efficace implementazione del piano di azione:** *ad esempio errata scelta della persona responsabile, tempistiche di completamento non congruenti con le necessità aziendali o risorse impiegate non sufficienti.*

La fase di Riesame è fondamentale: assicurati che le valutazioni e le decisioni che ne conseguono siano basate su dati e fatti certi e circostanziati (quali obiettivi e indicatori, rapporti di ispezione e/o incidente/near miss, ecc...).

Come avrai capito, dunque, il percorso verso la sicurezza non si configura come un processo lineare, con un inizio e una fine pre-determinati, ma come un processo ciclico, che necessita di continua revisione e miglioramento.

Non a caso, questo ciclo è anche il cuore del **Sistema di Gestione**, uno strumento utilizzato da moltissime aziende che, appunto, prevede una metodologia iterativa per raggiungere gli obiettivi e favorire il miglioramento continuo¹². Per questo, se non l’hai ancora implementato, ti consigliamo di metterlo in piedi al più presto con il tuo servizio di Prevenzione e Protezione.

¹² Per approfondire : <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-news-brochure-uni-iso-45001.pdf>

CONCLUSIONI

Leggendo queste pagine avrai appreso gli ingredienti essenziali per creare una cultura aziendale che ponga la sicurezza al centro di ogni decisione e azione.

Innanzitutto, serve **una forte leadership**: i leader devono essere esempi di comportamento sicuro, promuovendo il rispetto delle procedure e l’uso corretto degli strumenti di lavoro, ma anche la costante attenzione ai comportamenti e alle conseguenze che ne scaturiscono.

In secondo luogo, è necessario implementare un **chiaro piano di azione** e adottare nuove strategie e strumenti ai fini di un miglioramento continuo. Questo può comportare la revisione e l’aggiornamento delle politiche e delle procedure di sicurezza, la formazione dei dipendenti per garantire la loro consapevolezza e competenza in materia di sicurezza, l’adozione di nuove tecnologie e strumenti per migliorare la prevenzione degli incidenti.

Infine, occorre la consapevolezza che **la sicurezza sul lavoro non è mai un obiettivo finito, ma un processo in continua evoluzione**. Questo perché le condizioni e le sfide sul posto di lavoro possono cambiare nel tempo. Mantenere un ambiente di lavoro sicuro richiede la valutazione costante dei rischi, l’adattamento alle nuove normative e l’ascolto delle preoccupazioni dei dipendenti.

Se sei arrivato fino a qui è perché hai capito che un ambiente di lavoro sicuro e responsabile è essenziale non solo per il benessere dei dipendenti, ma anche per il successo a lungo termine dell’azienda. Se, infatti, **la sicurezza diventerà un valore integrato** in ogni processo aziendale e in ogni momento della giornata, questo favorirà la prevenzione e la riduzione degli incidenti, migliorando la produttività e garantendo la fiducia dei clienti.

Hai davanti a te un percorso lungo, a tratti impegnativo, ma adesso hai tutti gli strumenti per metterti in cammino. Ogni passo che farai ti arricchirà come persona e come professionista e, quanto ti volterai indietro e ti accorgerai di quanta strada hai fatto, saprai che ne sarà valsa la pena.



www.sistemahse.org • info@sistemahse.org

Powered by Fondazione LHS