



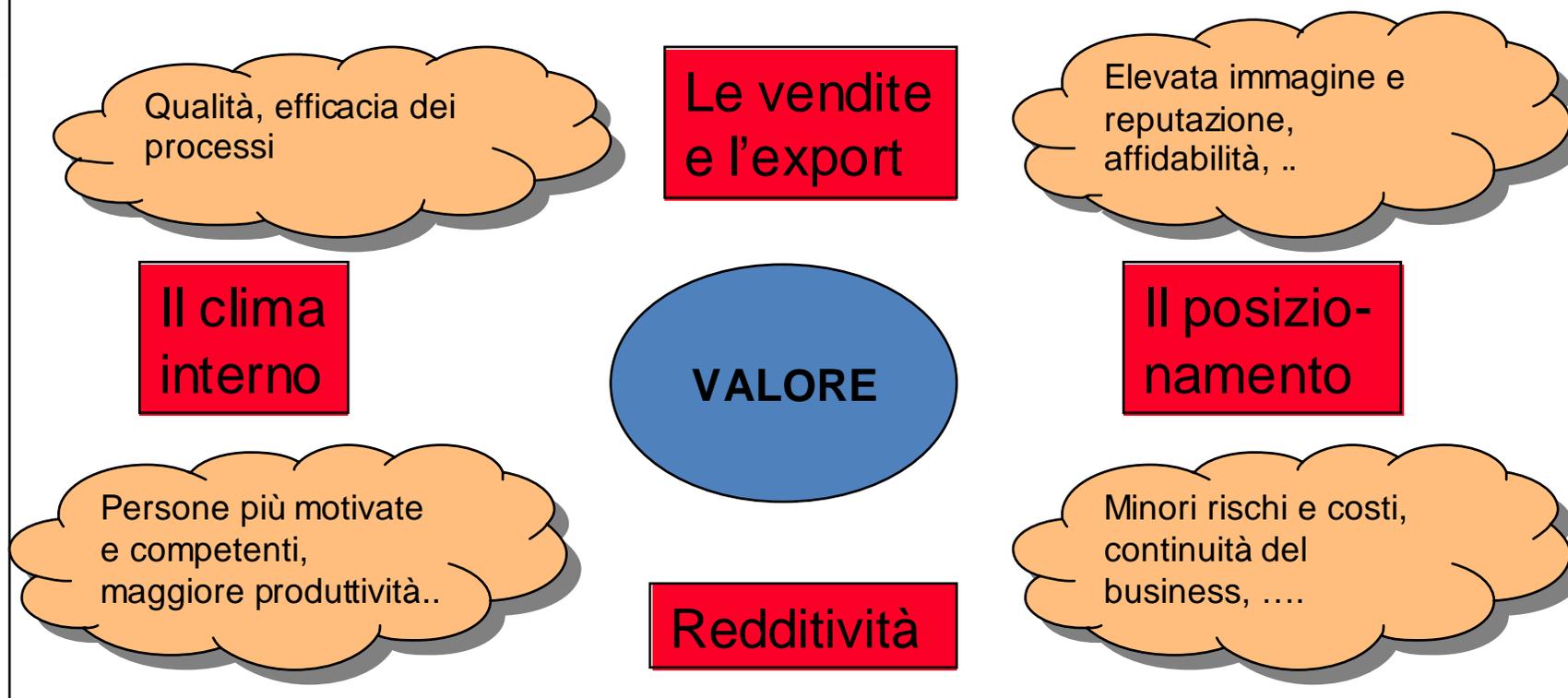
**Sicurezza: competitività,  
organizzazione, comunicazione**

**Marco Frey, Francesco Bacchini,  
Carlo Galimberti**



# Gestire bene la sicurezza rende

- La letteratura manageriale ci mostra che con una gestione responsabile della sicurezza migliorano:





# ***Gestire la sicurezza aggiunge valore al business e genera vantaggi competitivi***



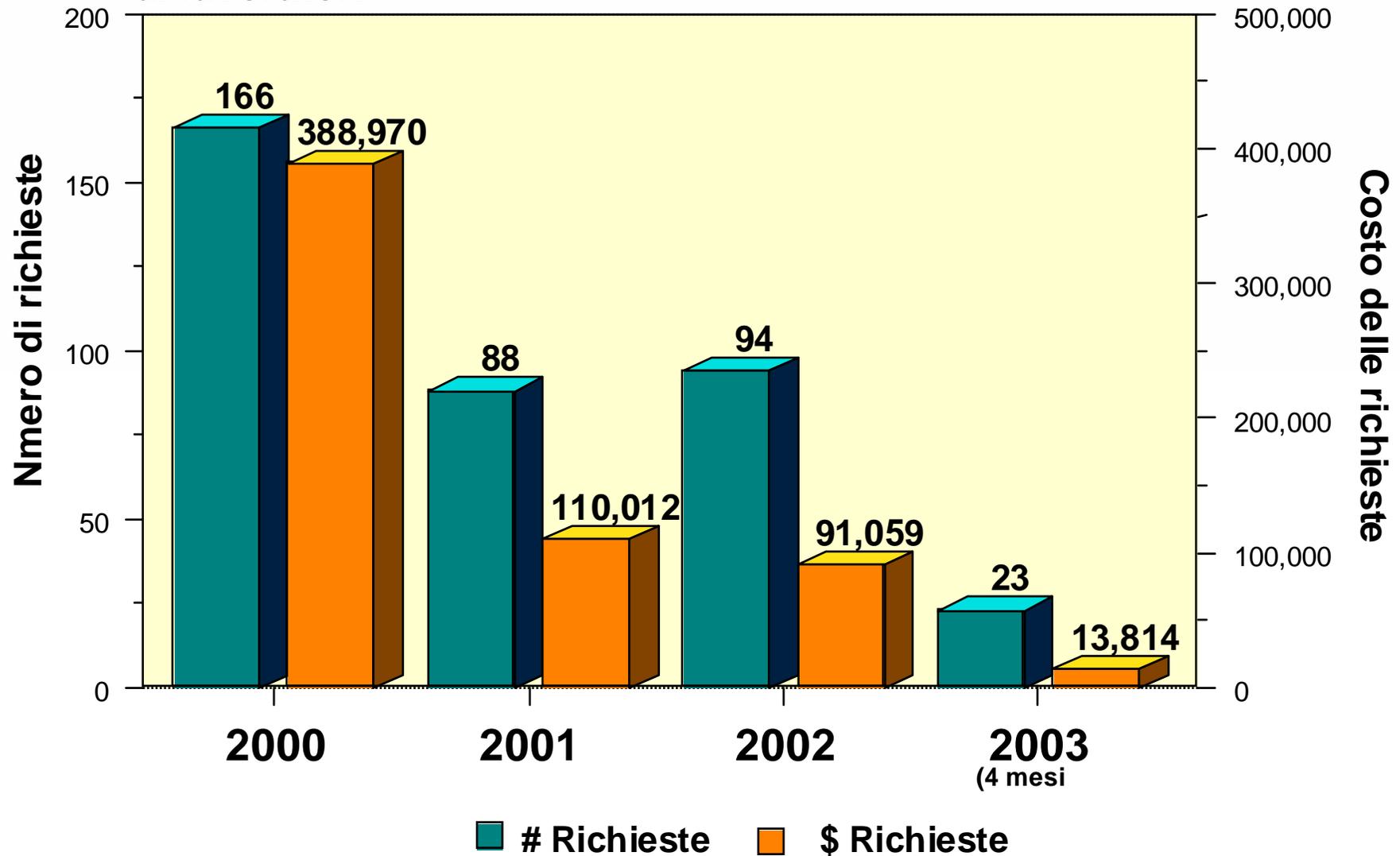


## Alcune best practices

- *Cheese Company* in UK ha implementato una strategia integrata per la gestione della sicurezza sul lavoro in 10 siti. Questa strategia ha aiutato a ridurre gli incidenti del 40% e ad accrescere la produttività del 25%.
- *South West Water* ha risparmiato £2.546.000 per la prevenzione degli incidenti nell'arco di 6 anni



## WISCONSIN ALUMINUM FOUNDRY Perdite per i risarcimenti ai lavoratori





**PRIMA**



**DOPO**

PROBLEMA: I lavoratori del reparto finissaggio dovevano sabbare 500-1000 stampi con molteplici movimenti manuali. I lavoratori devono sopportare il peso degli stampi durante la rotazione.

SOLUZIONE: Installazione di un robot sabbatore

COSTO: \$176,000

COST RECOVERY TIME: 6-12 mesi

BENEFICI: Eliminazione dello sforzo ripetitivo, aumento della produttività



## **Miglioramento requisiti minimi di sicurezza presse di piegatura**

Installazione protezioni fotoelettriche

Costo 22.000 €

Tempo recupero costo 12 mesi

Beneficio

- aumento produttività
- miglioramento ergonomia
- ottimizzazione flussi di materiale





## Automazione processo di pulitura

Installazione robot

Costo - 200.000 €

Tempo recupero costo - 24 mesi

Beneficio

- aumento produttività
- eliminazione sforzo ripetitivo
- miglioramento microclima





**Anodica Trevigiana**

## Implementazione sistema LavoroSicuro e OHSAS 18001

Costo 24.000 €

Tempo recupero costo 24 mesi

Benefici

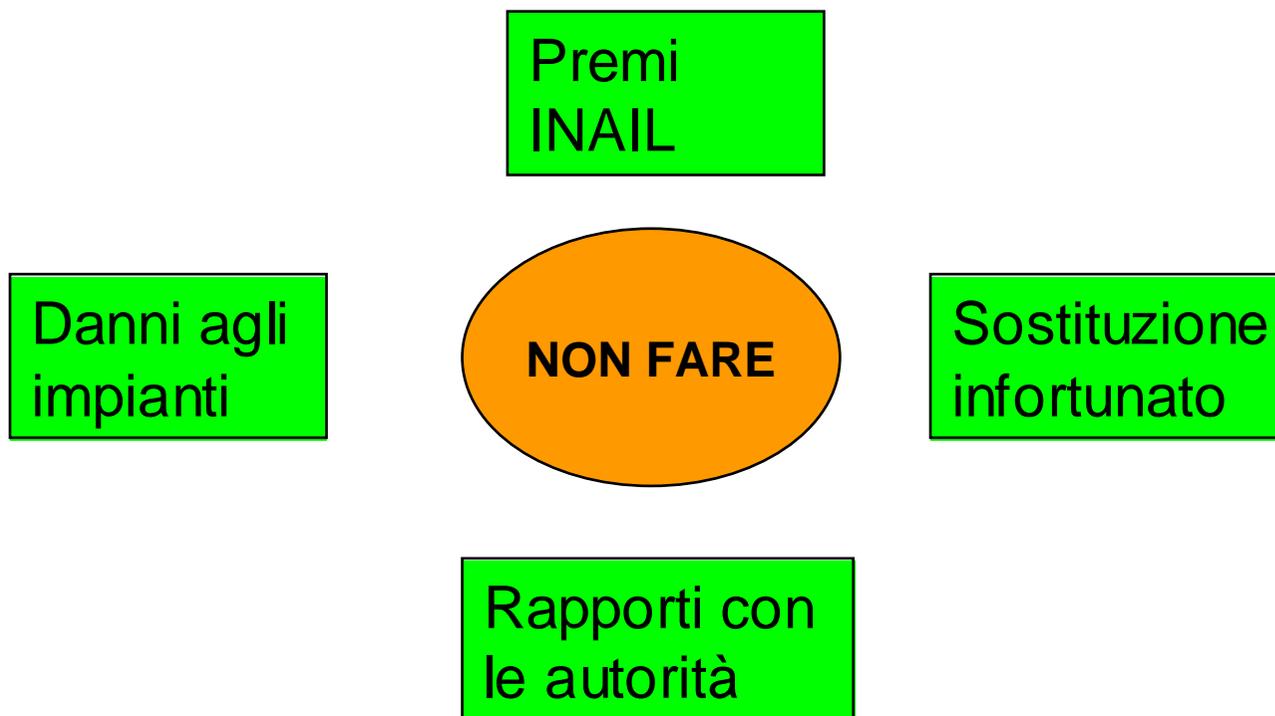
riduzione premio ed incentivi Inail  
riduzione numero incidenti  
riduzione del rischio  
garanzie su D.Lgs. 231/01  
certezza e rigore





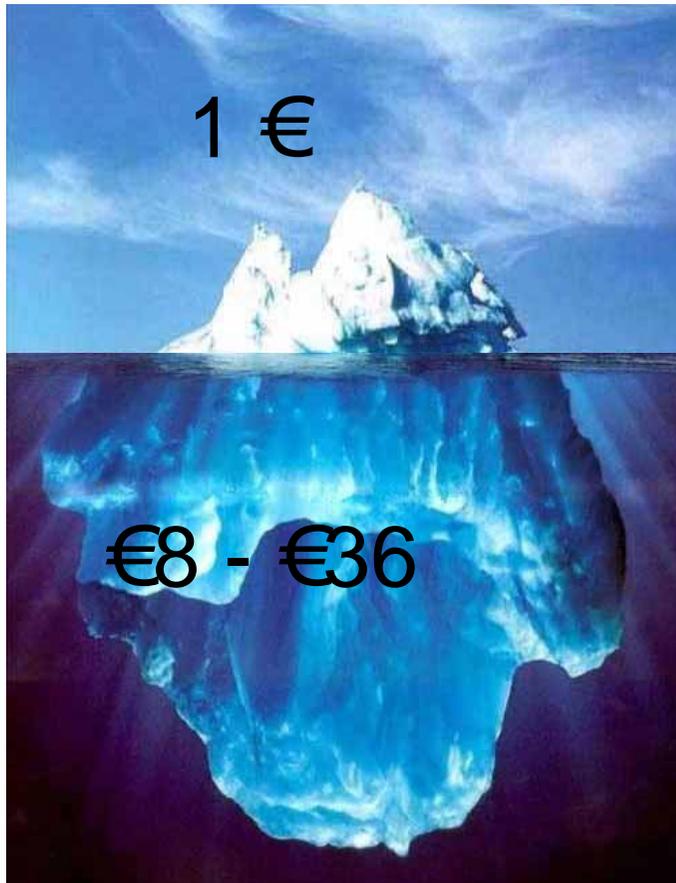
## E riguardo ai costi cosa emerge

- Vi sono costi del “fare” che però possono essere inferiori a quelli del “non fare”





## I costi indiretti



- La componente degli indiretti (nascosti) può arrivare ad accrescere di un ordine di grandezza quella dei costi diretti



## Quali costi indiretti (OSHA)

1. Tempo lavoro perso dall'infortunato
2. Tempo perso dai lavoratori del reparto
3. Perdita di efficienza per la rottura del team
4. Tempo perso dal responsabile
5. Costi di formazione per il rimpiazzo
6. Danni alle attrezzature
7. Tempo perso e perdita di produzione per il fuori servizio degli impianti
8. Danni derivanti dall'incidente: incendio, acqua, esplosivi....
9. Fallimento nel rispetto delle scadenze
10. Overhead costs durante l'interruzione del lavoro.
11. Altri (Vi sono altri 100 items possibili nell'analisi OSHA)

Ma ve ne sono anche di intangibili:

- Reputazionali
- Clima interno
- Psicologici



# Management (gestire il rischio)

- **Le 5 C**

Capacità di gestire e controllare il rischio in un'ottica di prevenzione

**Controllo**

Avere piena consapevolezza degli obiettivi e delle prestazioni

**Competenza**

**COMMITMENT**

**Comunicazione**

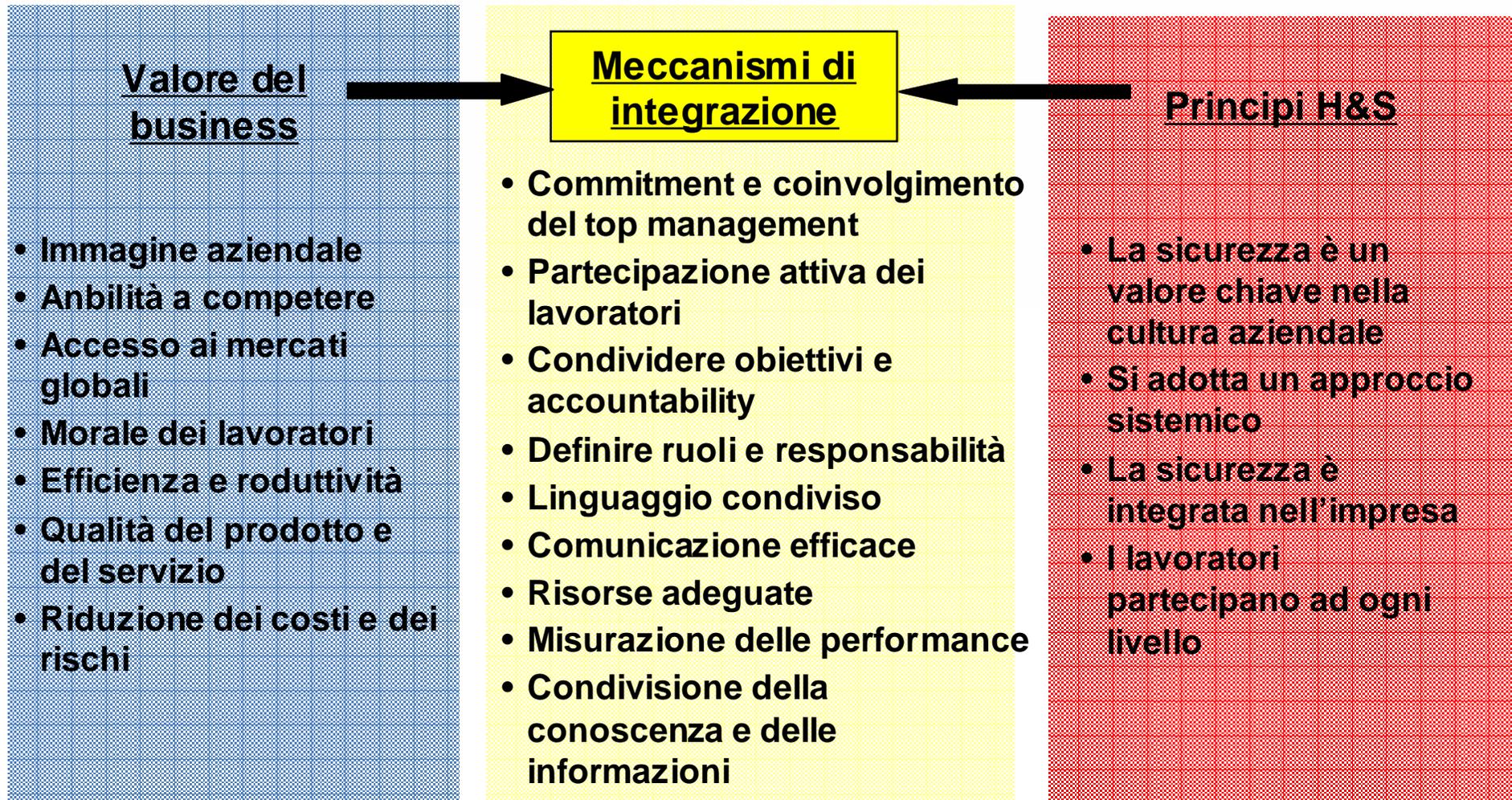
Attivazione delle capacità e delle competenze lungo il ciclo di vita

**Cooperazione**

Coinvolgimento di tutti gli attori interni ed esterni



# La sicurezza deve essere integrata nel business





# Elementi di un sistema di gestione

**CHI**



**Definizione delle persone coinvolte nella gestione, delle responsabilità**

**COSA**

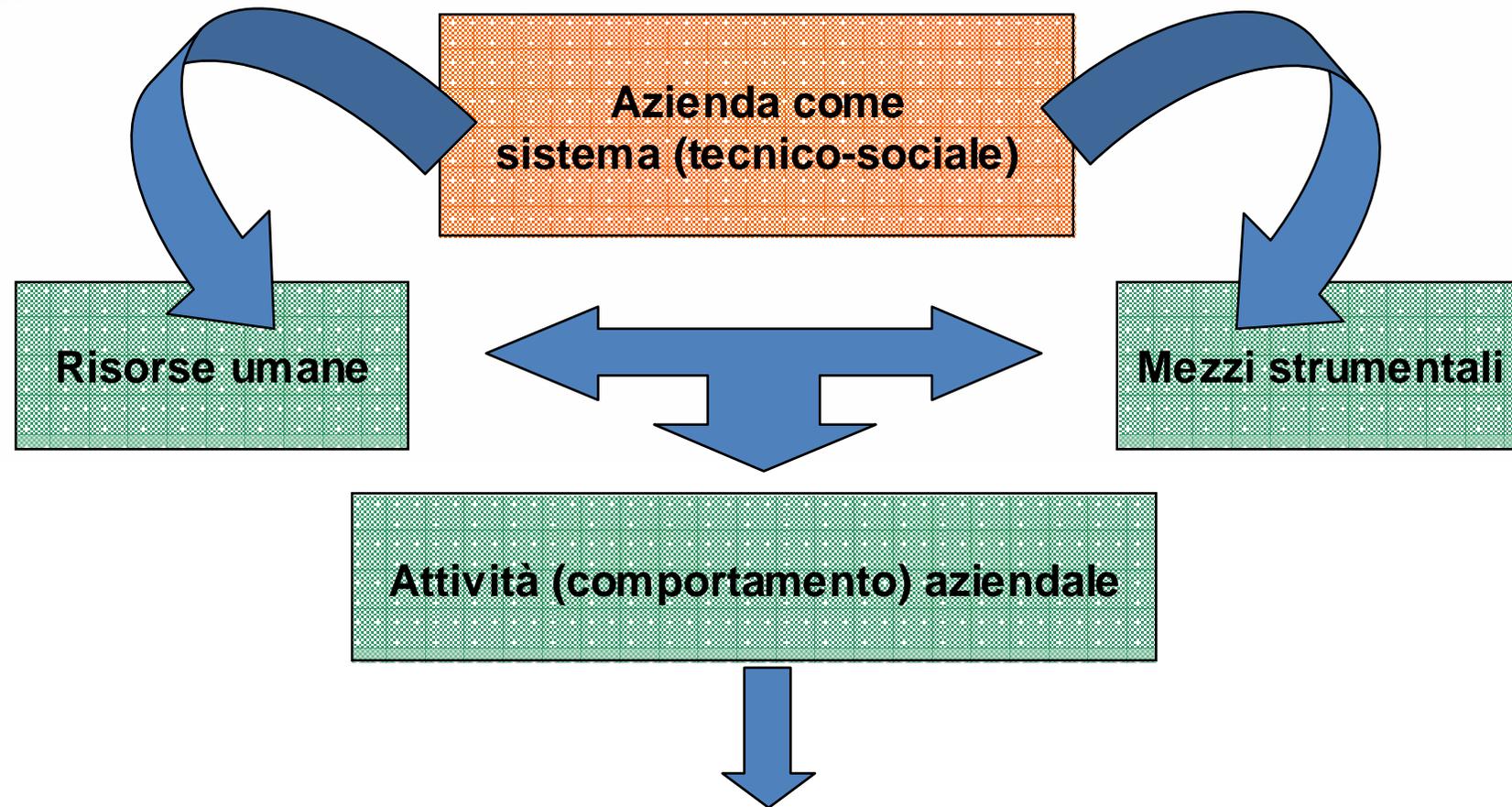


**Definizione di che cosa deve essere fatto: affido le mansioni ed individuo risorse finanziarie, umane, impianti, processi, procedure, attività di formazione...**

**COME**



**Definizione delle modalità di lavoro attraverso le quali giungere ad un continuo miglioramento delle performance**



Le risorse umane e le risorse tecnologiche interagiscono tra loro per  
**DEFINIRE OBIETTIVI E REALIZZARE RISULTATI**



L'attività aziendale è funzione della **struttura organizzativa**

- **definizione dei processi aziendali**
- **divisione del lavoro**
- **attribuzione dei compiti**

**Coordinamento e armonizzazione di decisioni e attività mediante:**

- Organigrammi
- Mansionari
- Procedure
- Deleghe
- Decentramento produttivo
- Definizione di sistemi operativi
- Cultura aziendale e leadership

**Posizioni organizzative**  
(compiti, ruoli, mansioni)

**Organi aziendali**

**Unità organizzative**  
(reparti, uffici, settori)  
**Organi di comando**  
(responsabilità organizzativa)

**Gerarchia**



Una **struttura organizzativa** è funzione necessaria di ogni attività aziendale

La **norma giuridica** è una variabile esterna dell'attività aziendale, che può incidere sulla struttura organizzativa

## **ORGANIZZAZIONE E SICUREZZA**

(cfr. d.lgs 81/2008)

L'azienda è una **struttura di uomini e mezzi organizzata** dal datore di lavoro nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività  
*(independentemente dalla tipologia formale del contratto).*

**La struttura organizzativa aziendale deve:**

**Tenere conto della variabile giuridica**  
*(legislazione antinfortunistica)*

**conformarsi alle norme  
sulla sicurezza del lavoro**



## STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE DELLA SICUREZZA SUL LAVORO

**Definizione dei ruoli  
organizzativi**

- Valutazione dei Rischi
- Documento di Valutazione dei Rischi: oggetto, contenuto, aggiornamento
- Documento di delega/subdelega
- Procedure e istruzioni
- Appalti d'impresa o interni
- Sistema di Gestione della Sicurezza e di vigilanza e controllo.

**Posizioni di garanzia  
soggettive**

**Conferimento  
incarichi**

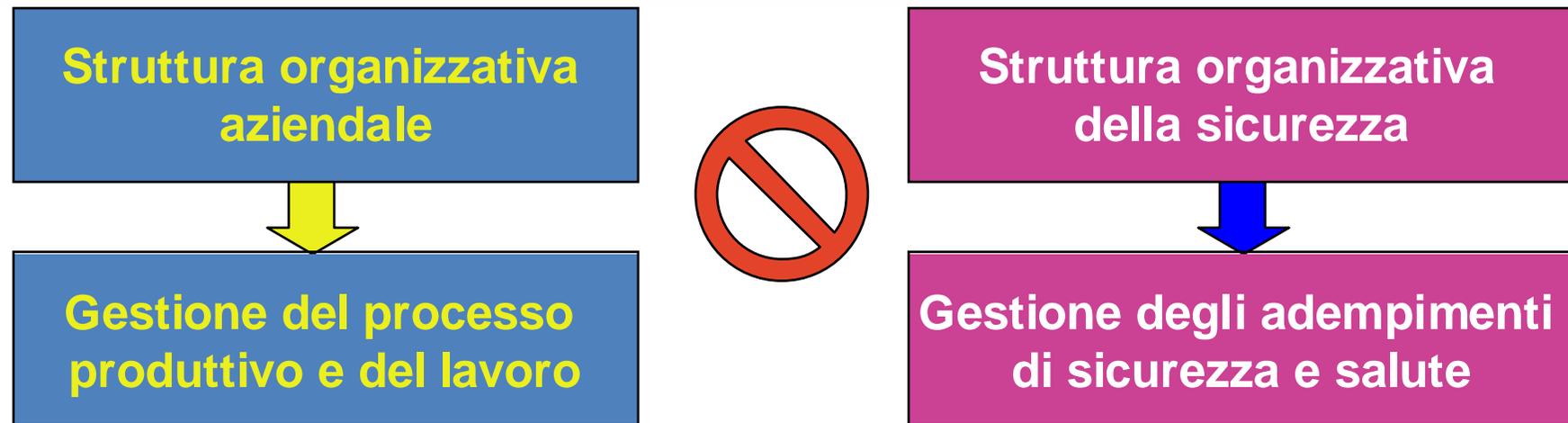
**Datore di Lavoro  
Dirigente  
Preposto  
Lavoratore**

**Gerarchia**



## Il dualismo organizzativo

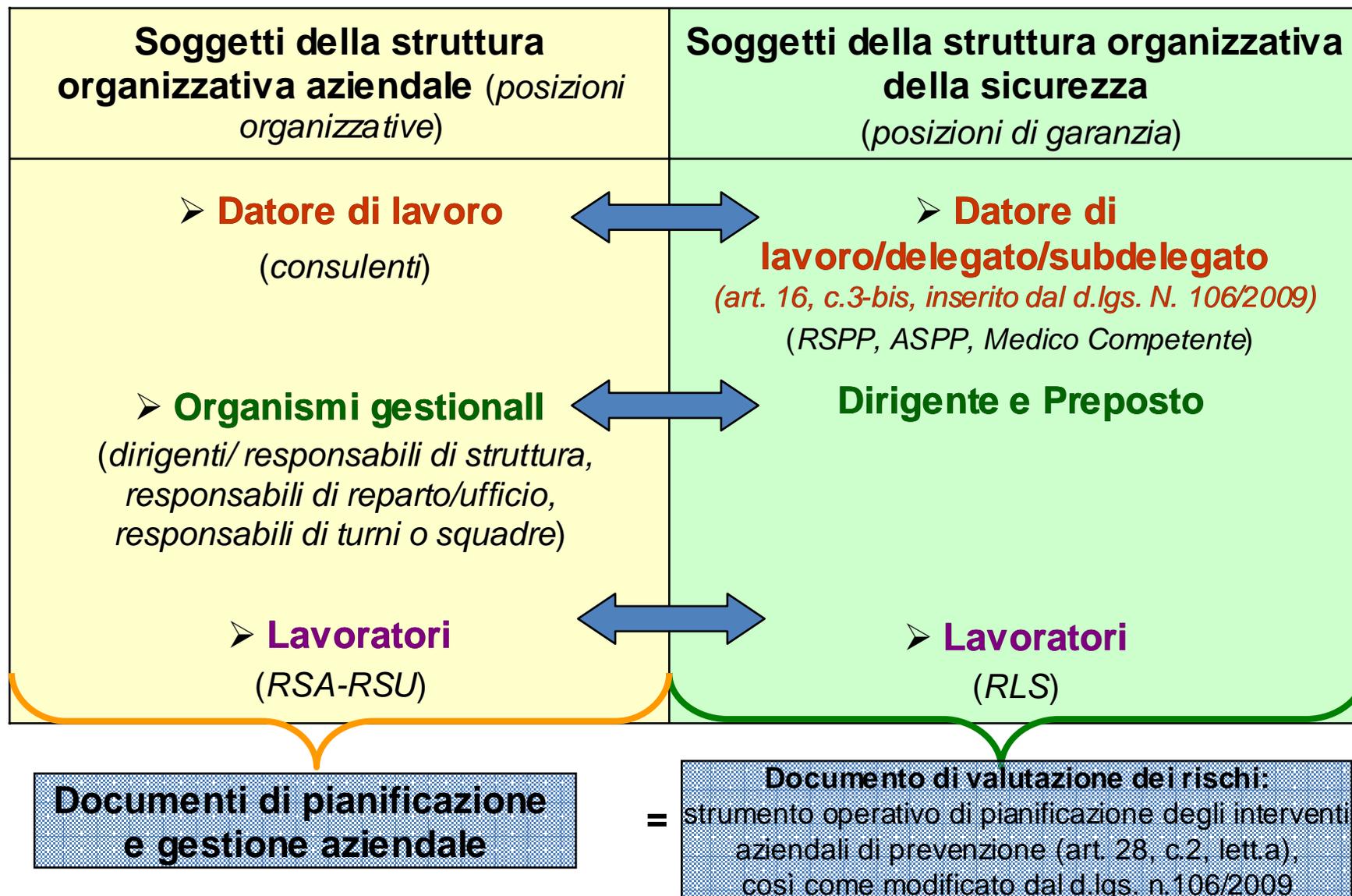
- La struttura organizzativa aziendale e la struttura organizzativa della sicurezza sono state, spesso, contrapposte.
- La pratica operativa ha finito per separarle, generando un evidente dualismo organizzativo:



**Ma è proprio così? Analizziamo 3 tipici elementi dell'organizzazione aziendale e della sicurezza e vediamo...**

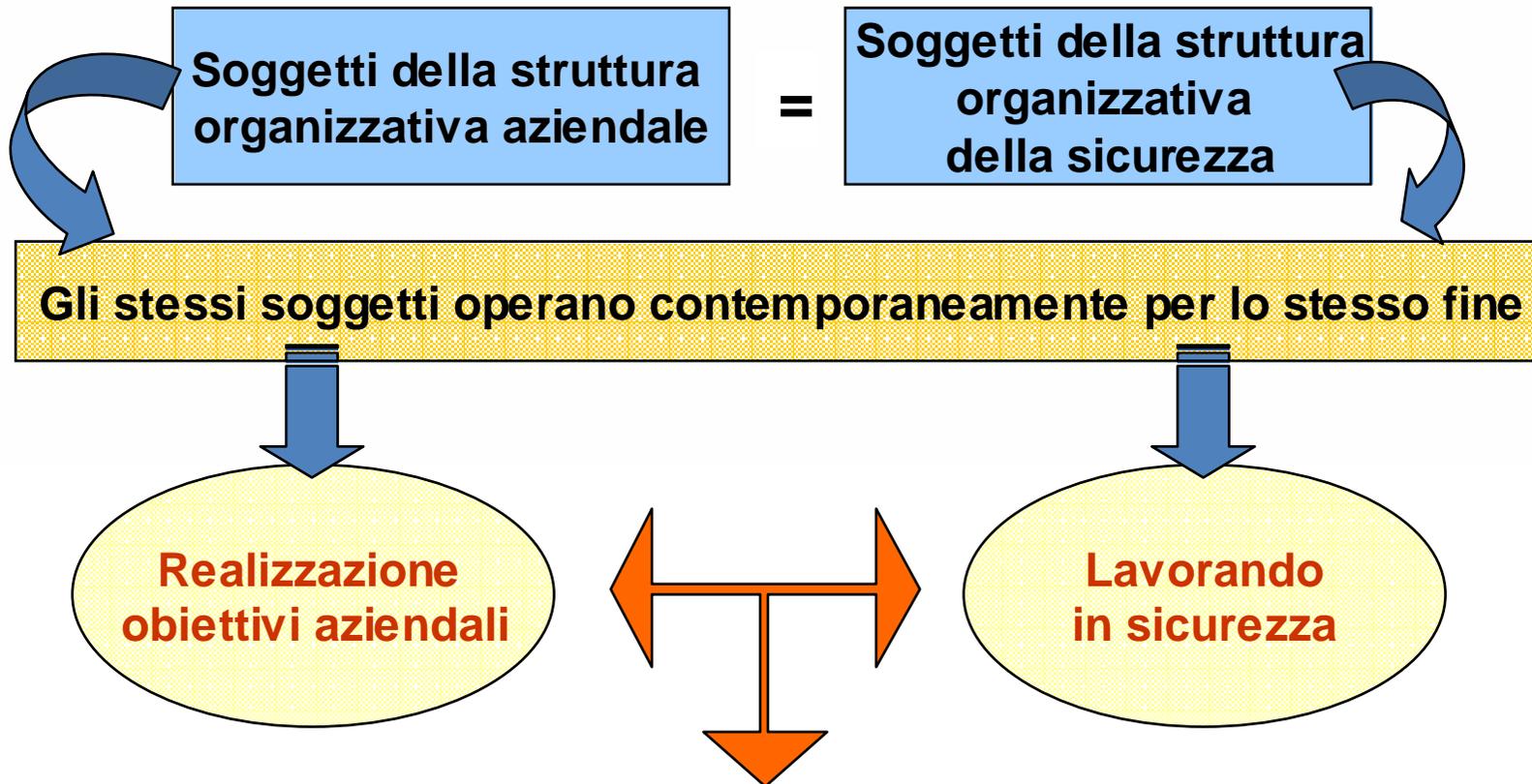


## I SOGGETTI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA





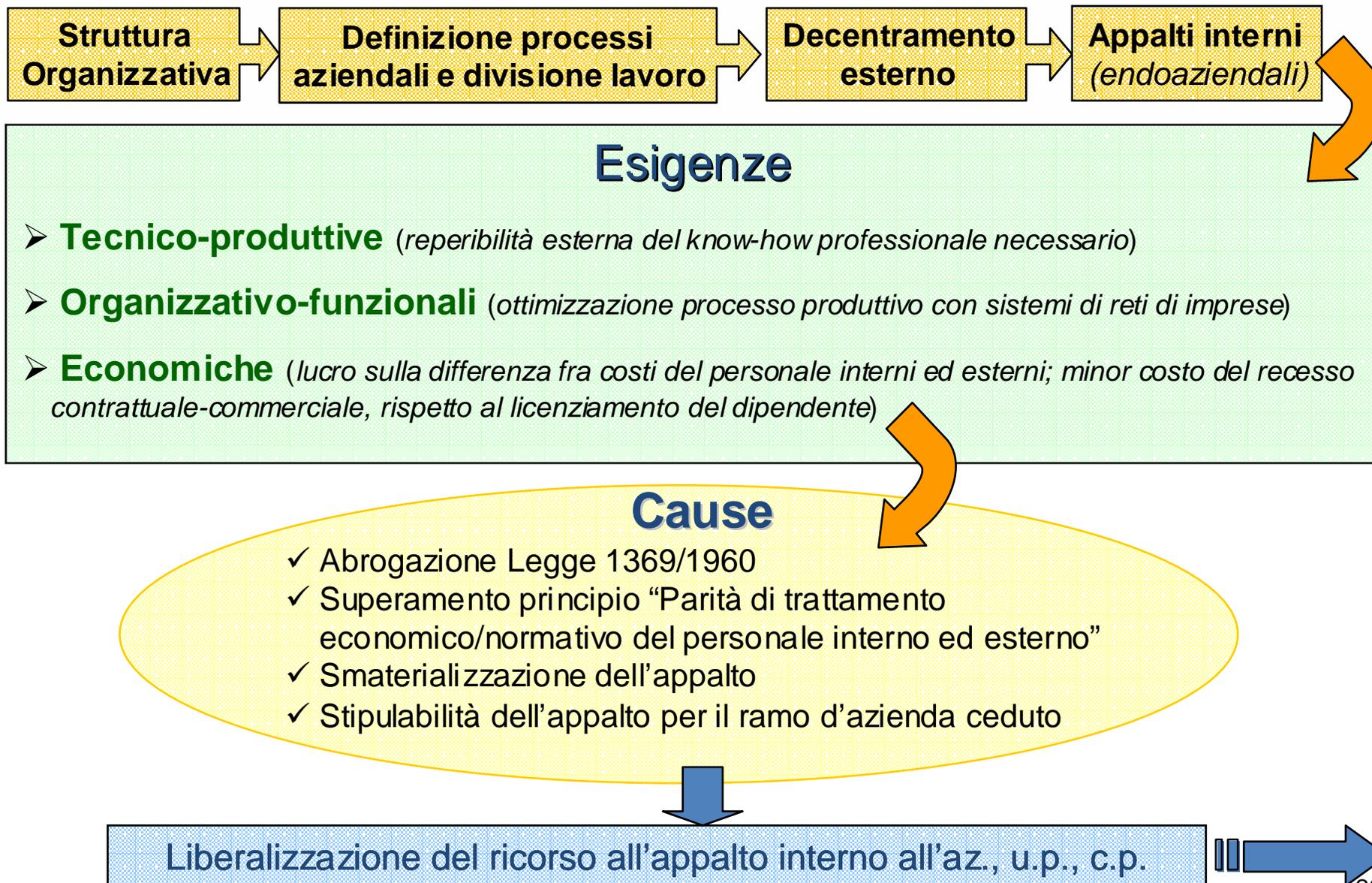
## I SOGGETTI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA



Un sistema organizzativo aziendale efficiente ed efficace  
è un sistema organizzativo unitario sicuro e salubre  
**(no a duplicazioni organizzativo - antinfortunistiche)**



## Decentramento produttivo esterno

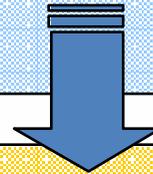




## Decentramento produttivo esterno

### TUTTAVIA...

- L'ampliamento della responsabilità solidale del committente
- L'obbligo indelegabile del committente di valutare il rischio interferenziale



### DETERMINANO...

- ✓ Aumento del rischio economico dell'appalto
- ✓ Aumento degli oneri procedurali e delle responsabilità penali
- ✓ Aumento dei costi indiretti



**IMPONENDO SCELTE STRATEGICHE E ORGANIZZAZIONE**



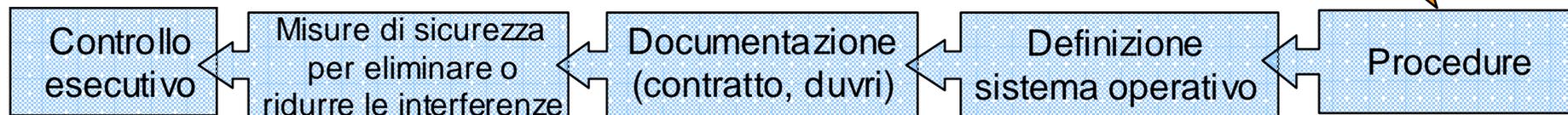
## Decentramento produttivo esterno

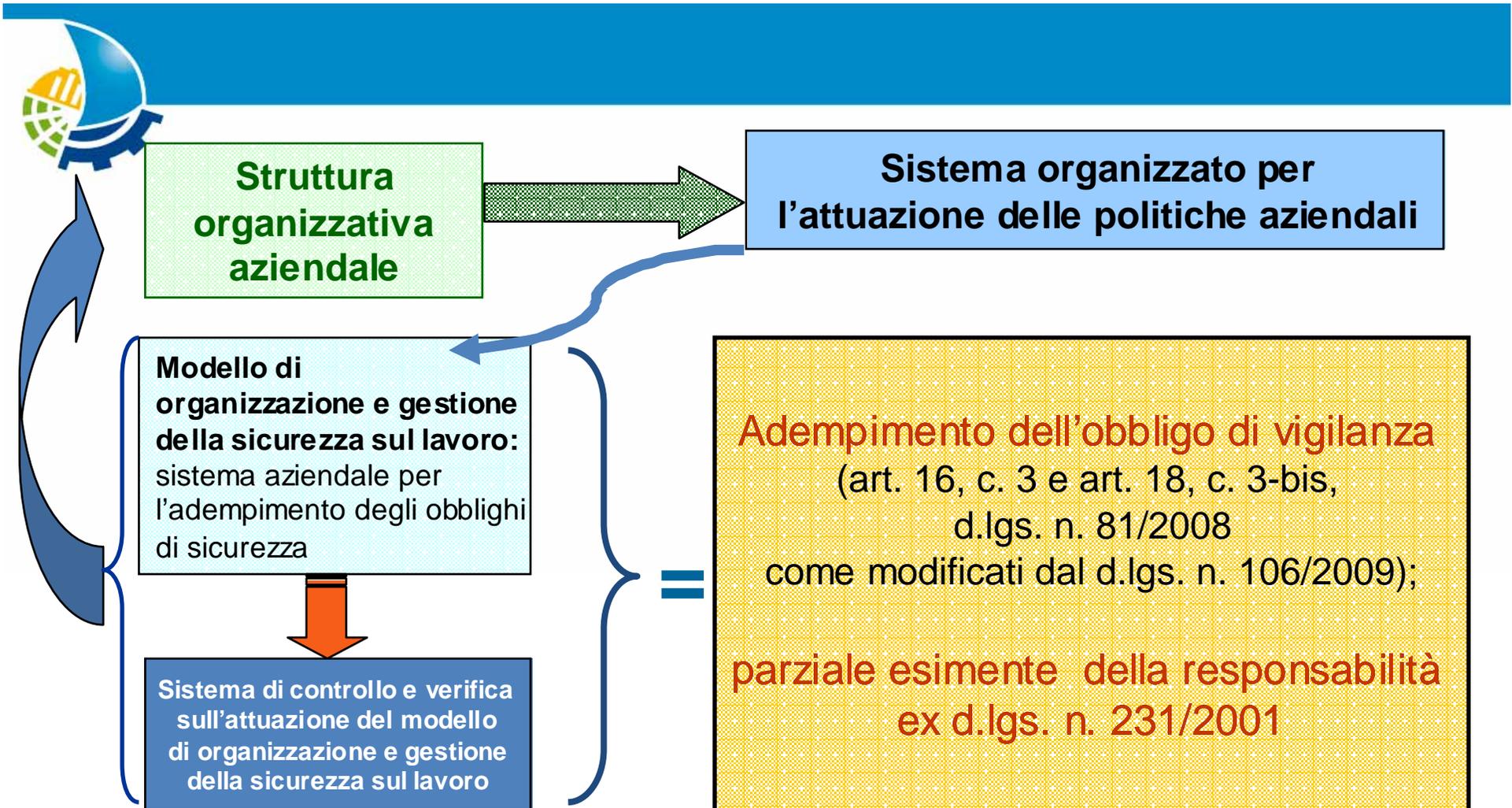
### LE SCELTE STRATEGICHE RIGUARDANO

- **Potenziale reinternalizzazione di fasi accessorie e proprie del c.p.**
- **Mantenimento all'esterno delle fasi a forte specializzazione e utilità**

### L'organizzazione riguarda

adempimenti e tempistica delle misure di sicurezza e di lavoro che dovranno essere puntualmente rispettati attraverso **organi aziendali e posizioni di garanzia soggettive**



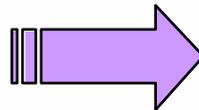


**Applicare, aggiornare, diffondere, vigilare e far rispettare la sicurezza e la salute sul lavoro, adottando ed attuando efficacemente un sistema organizzato, è un valore da perseguire nella gestione dell'azienda e nell'azione manageriale non è un semplice adempimento di legge**

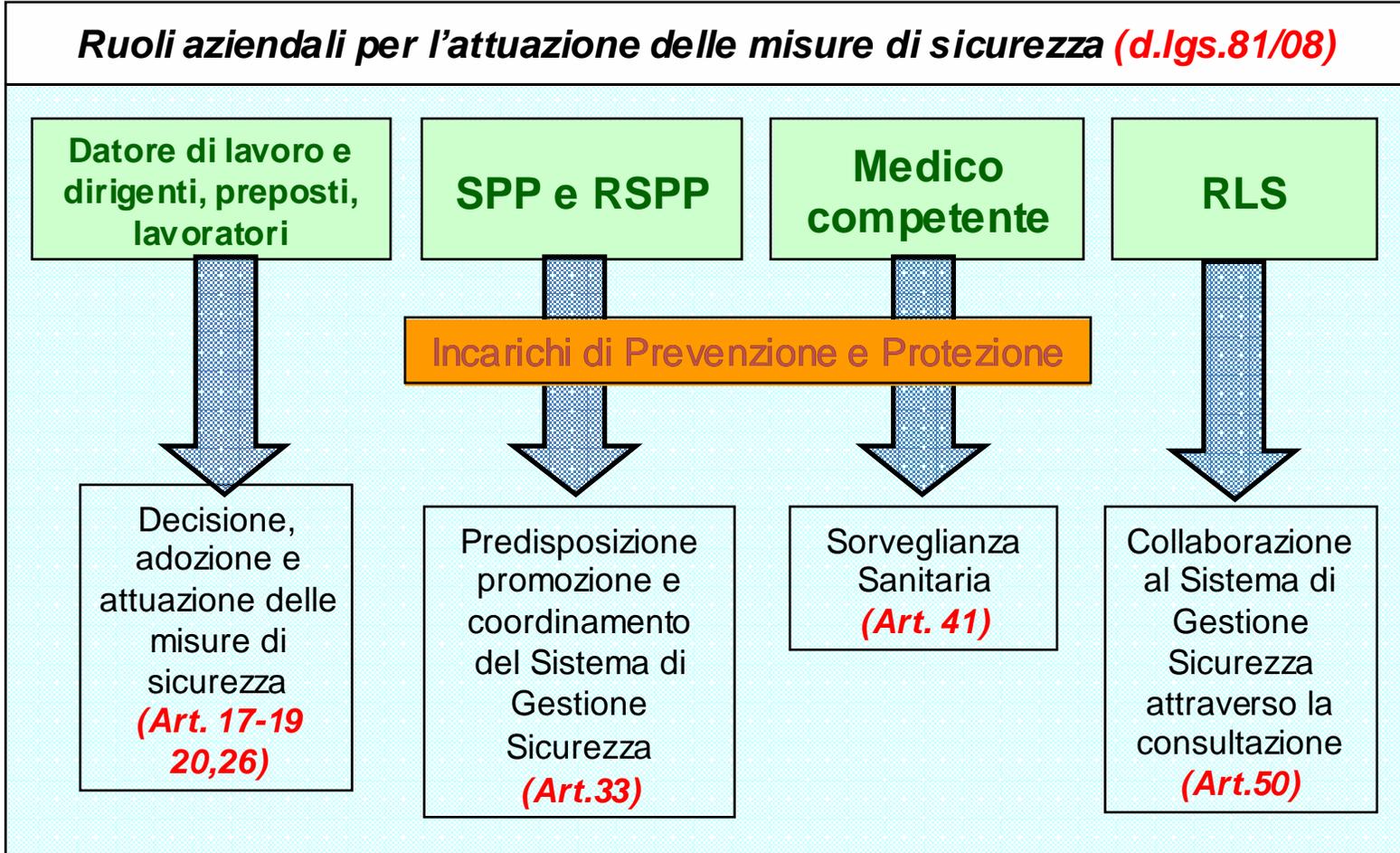


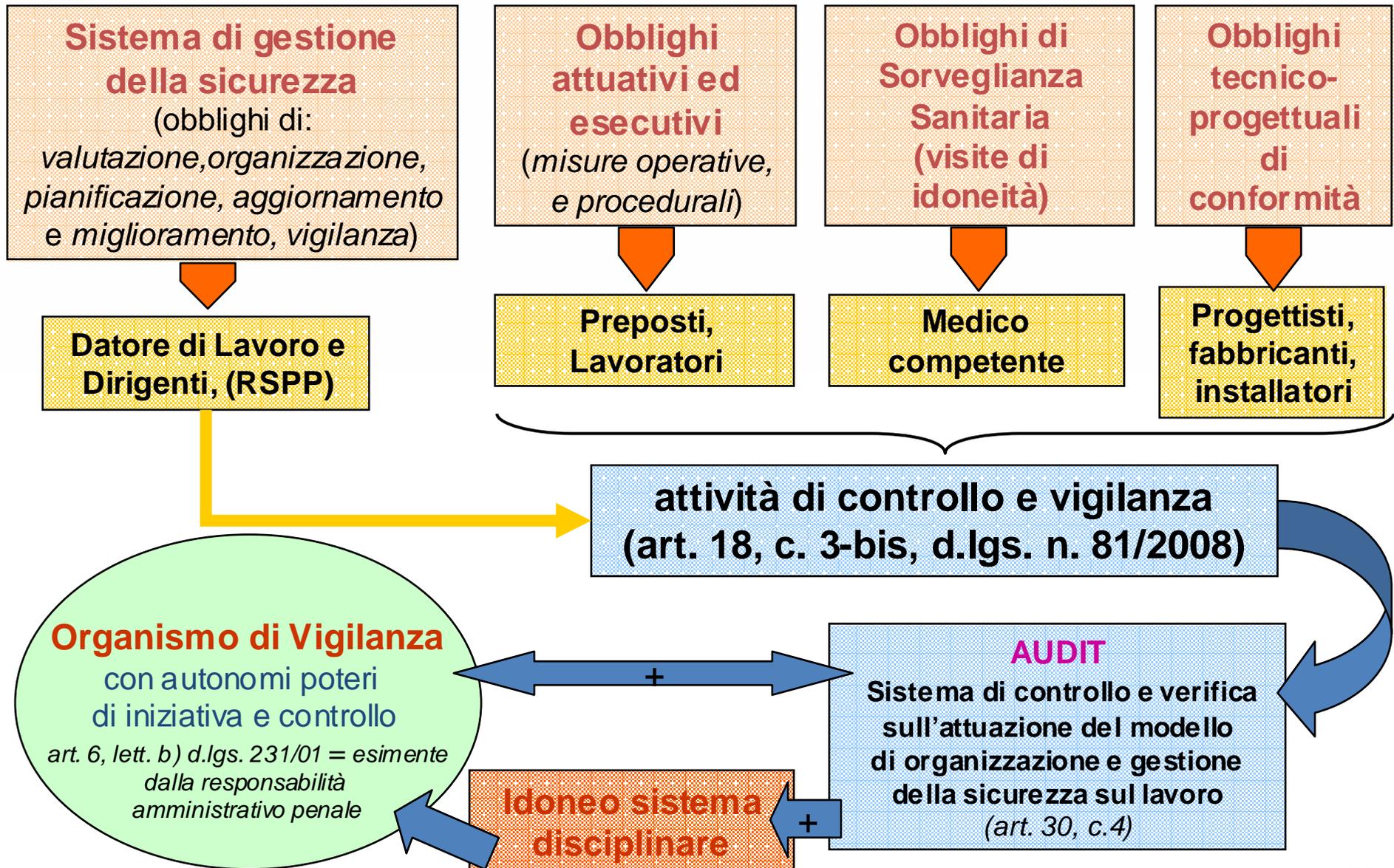
**SGSL**  
Sistema  
Gestione  
Sicurezza  
Lavoro

**Datore  
di lavoro  
e dirigenti**



**Politica, Organizzazione,  
Pianificazione, Vigilanza  
e Controllo**







## Conclusioni

**La costruzione della struttura organizzativa aziendale**  
*(in funzione delle esigenze di tutela della sicurezza e salute sul lavoro)*

**Non comporta  
cambiamenti  
alla normale  
matrice organizzativa**

**Genera vantaggio  
sociotecnico**  
*(misure, precauzioni,  
cautele  
antifortunistiche)*

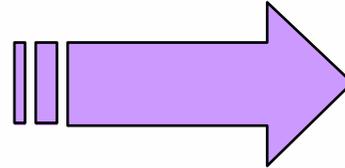
**Produce un'attività  
aziendale più efficiente  
ed efficace**  
*(riduce la distanza tra la  
norma e la sua applicazione  
pratica)*

**Il precetto antifortunistico organizzativo** non è più solo un comando esterno ma assume una dimensione interna e strategica, divenendo uno strumento per il raggiungimento degli obiettivi economici aziendali (**la sicurezza come valore culturale e manageriale**)



## Conclusioni

**Investire nella sicurezza**



**Genera effetti positivi**

*(non sempre evidenti ma certamente duraturi)*

### Investimento

**Manutenzione e aggiornamento**

*(sistemi di sicurezza, DPI e DPC, impianti, attrezzature, strutture)*



**Stimola l'innovazione**

tecnologica e la **qualità del processo** produttivo

**Investimento sul capitale**

**umano** *(informazione, formazione e addestramento)*



**Migliora le prestazioni**

economico-produttive e sociali

**Organizzazione aziendale  
unica e integrata:**

**TUTTI PARTECIPANO ALLA SICUREZZA!!**



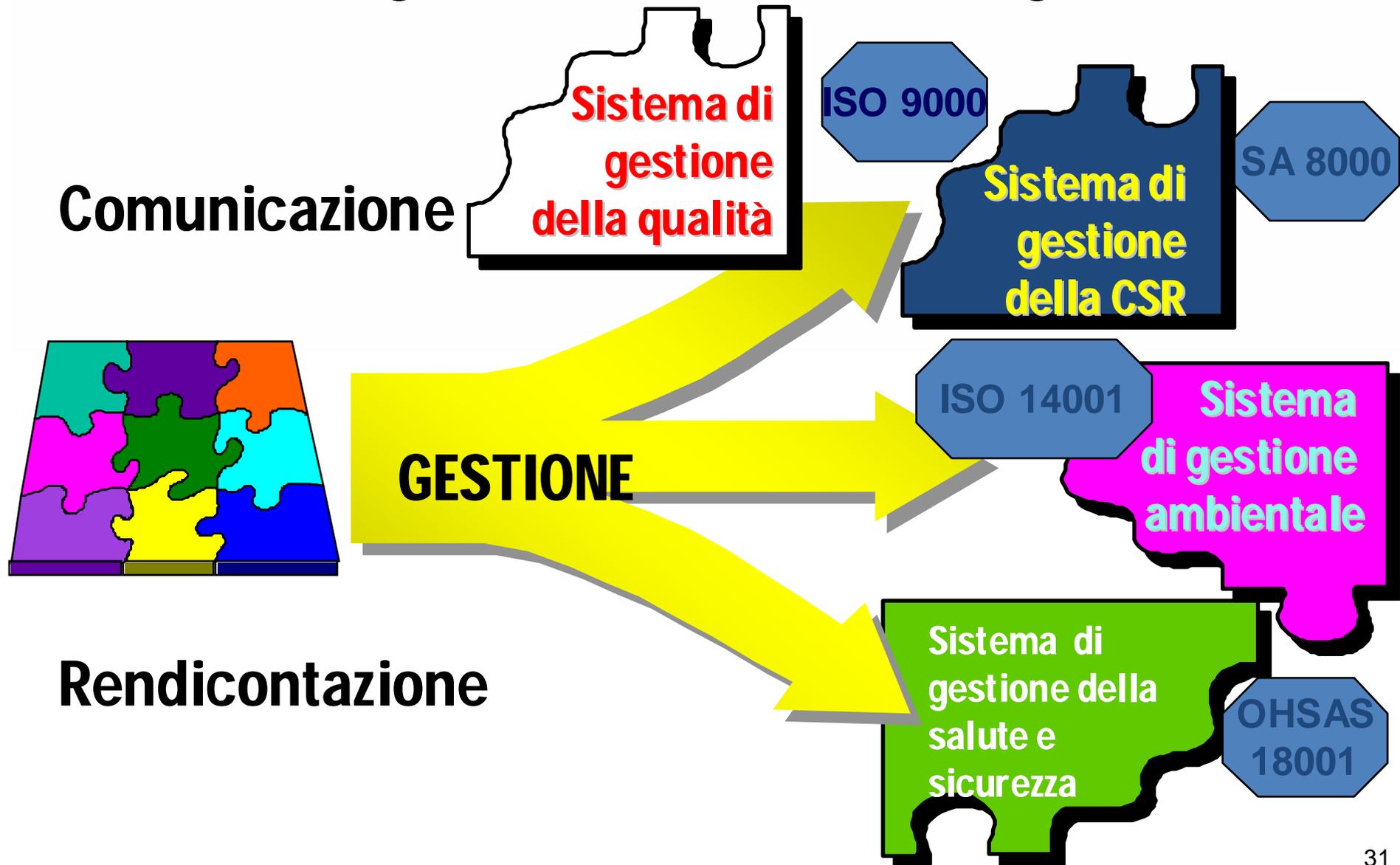
**Consente un più facile**

raggiungimento di tutti gli  
obiettivi aziendali

### Risultato

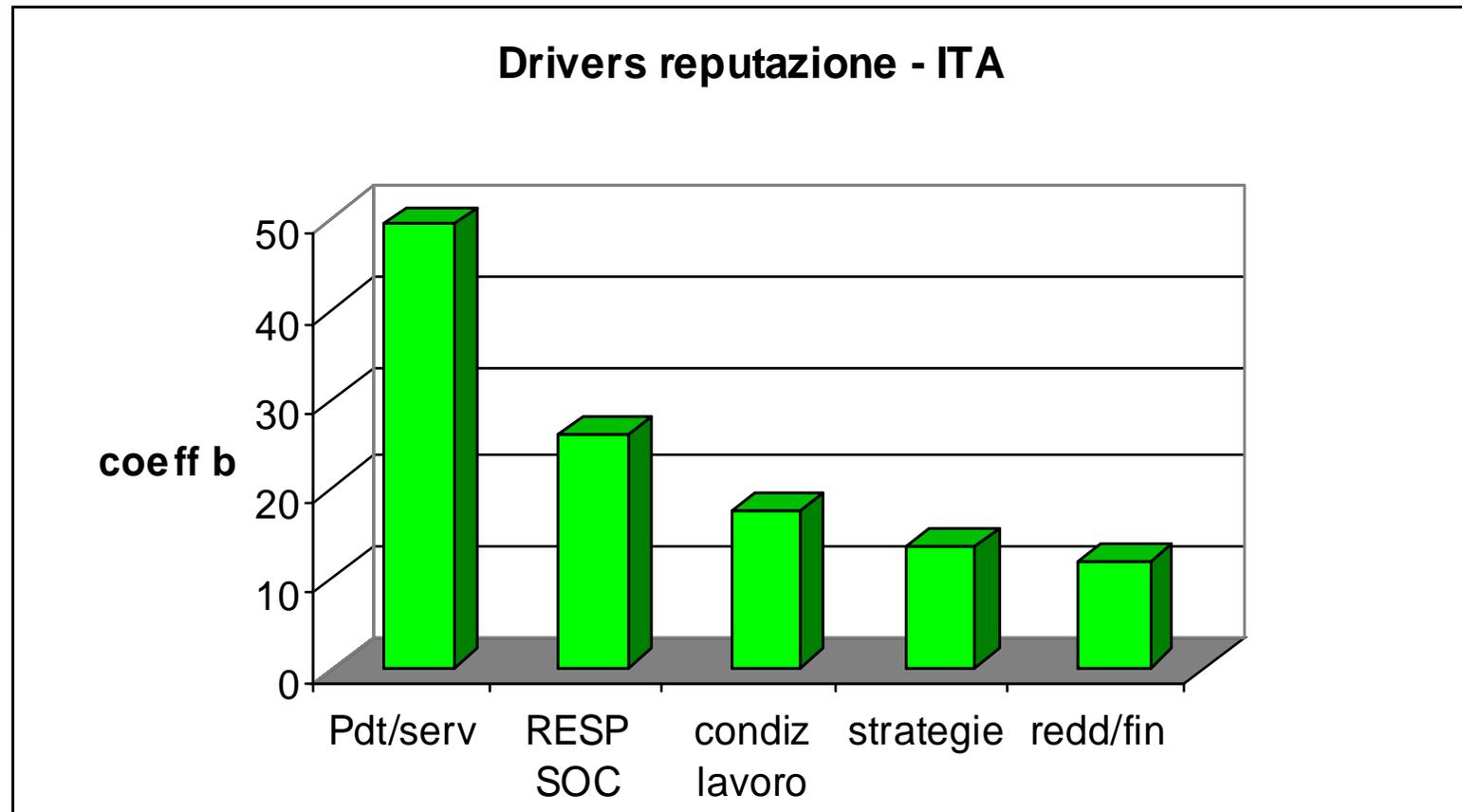


# L'integrazione dei sistemi di gestione





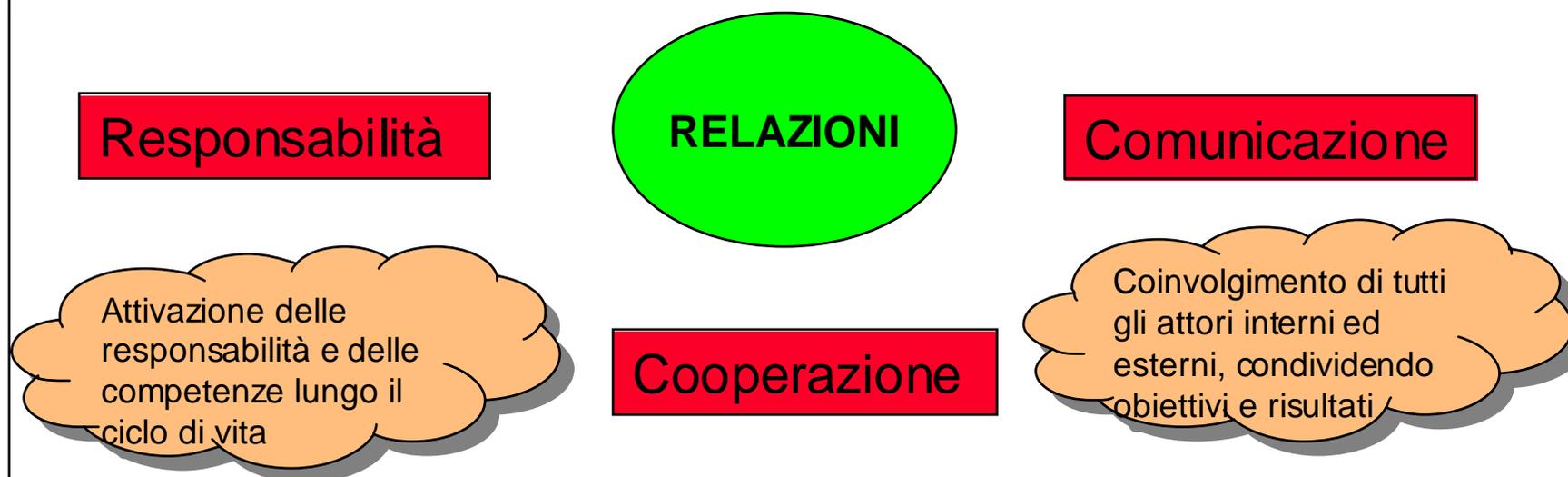
## Determinanti della reputazione (Ravasi, Gabbioneta, 2004)

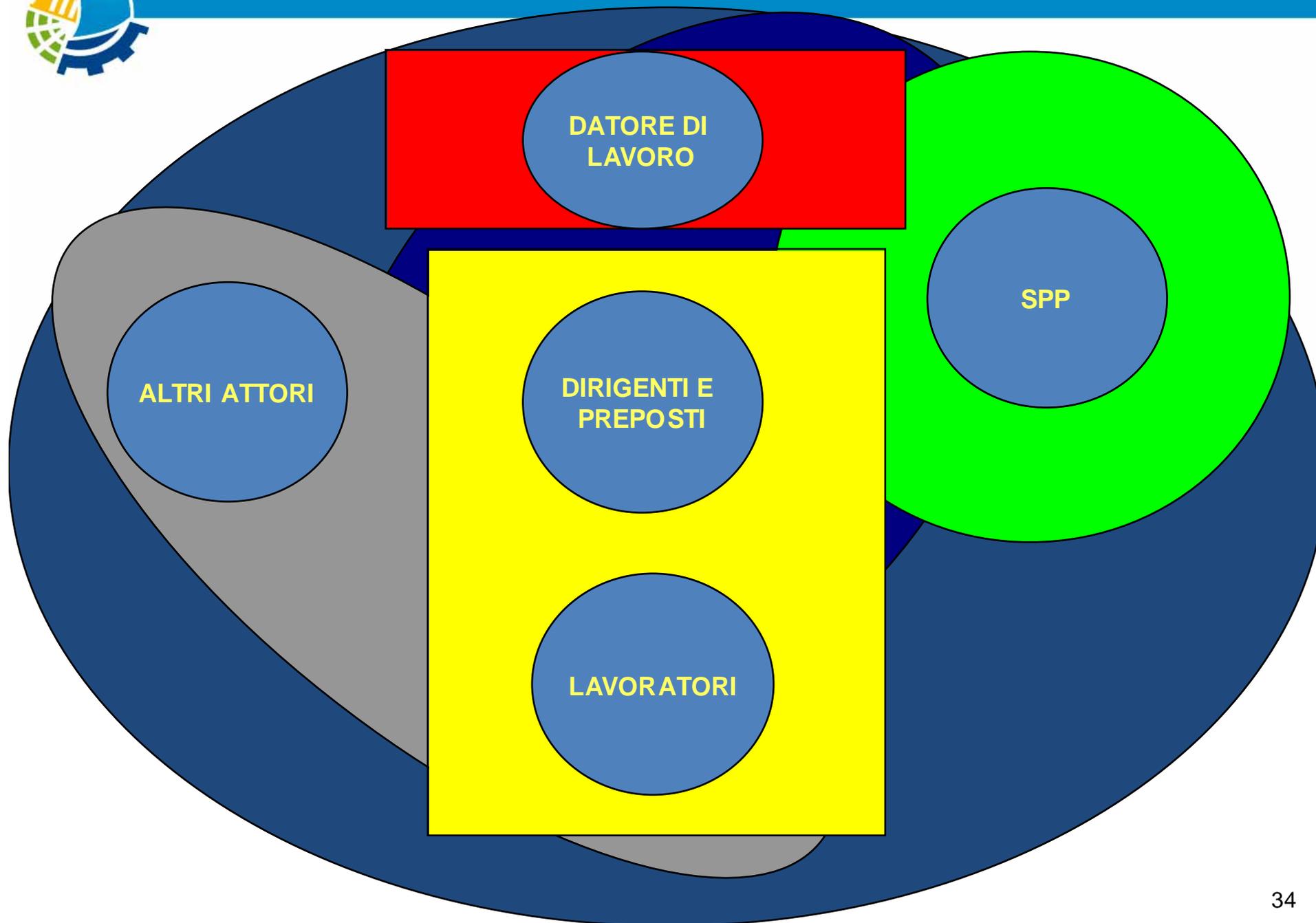




## Creazione di valore e gestione delle relazioni

- Sistema interno di relazioni
- Considerare l'intera catena del valore







RISORSE  
TECNICHE

RISORSE  
RELAZIONALI



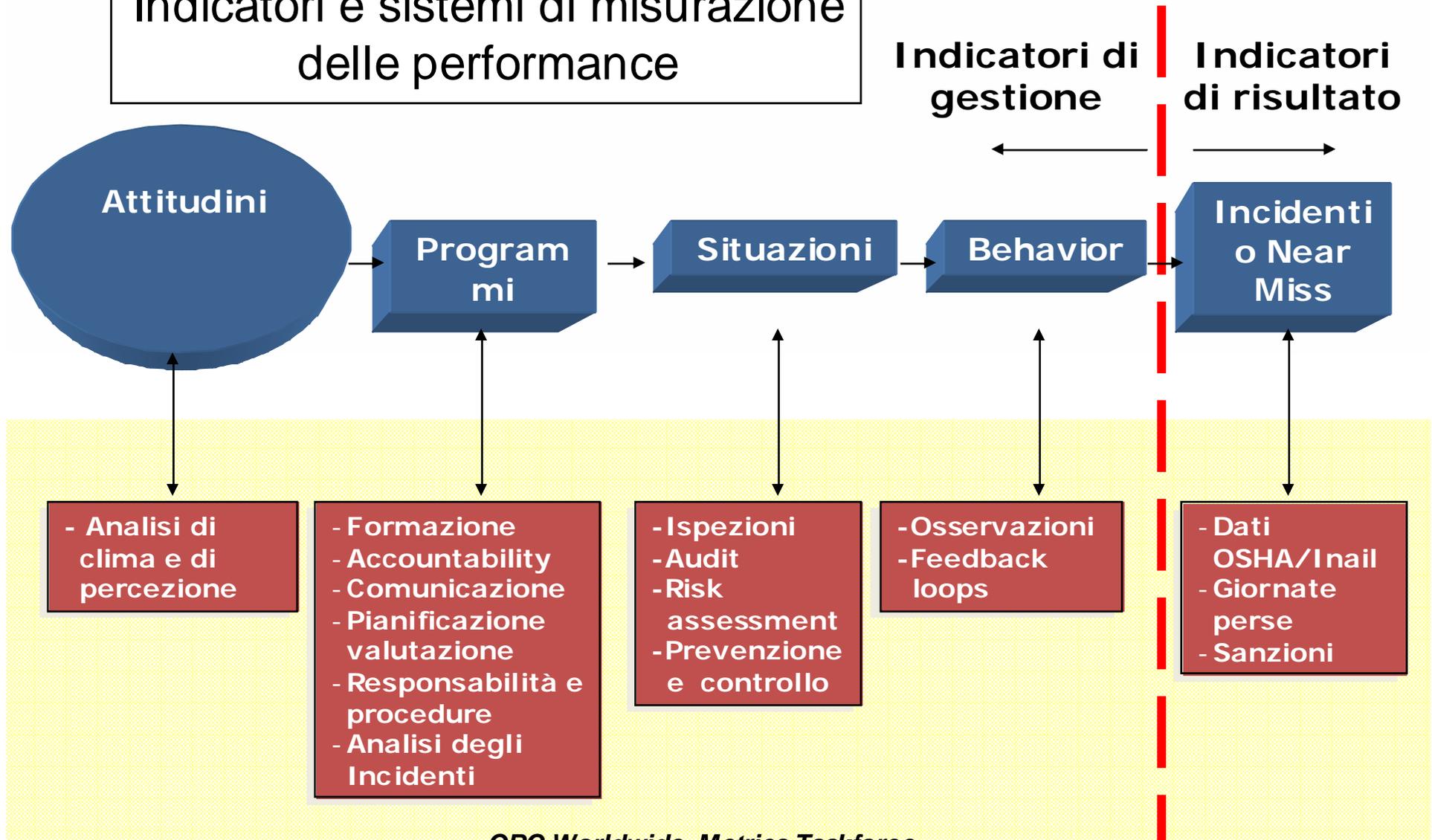


## Occorre considerare gli impatti lungo l'intera catena del valore: agire a monte conviene





## Indicatori e sistemi di misurazione delle performance

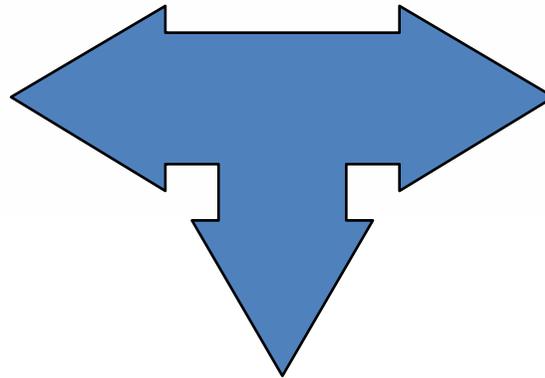




## La responsabilità sociale dell'impresa

Dalla responsabilità giuridica alla responsabilità sociale: nuove opportunità di:

- organizzazione del lavoro
- apertura al mercato



UE: miglioramento della competitività e redditività per l'impresa raggiunta attraverso la predisposizione di:

- condizioni di lavoro sicure
- ambienti di lavoro migliori

La sicurezza come generatore di potenziale per:

- sviluppo di una migliore organizzazione produttiva
- ottimizzazione dei risultati economici
- crescita della coesione sociale
- sviluppo della cultura della sicurezza



## La **cultura** della sicurezza come generatore di **valore** per l'impresa



## Premessa: cosa intendiamo con **comunicazione e cultura** quando parliamo di **sicurezza**?

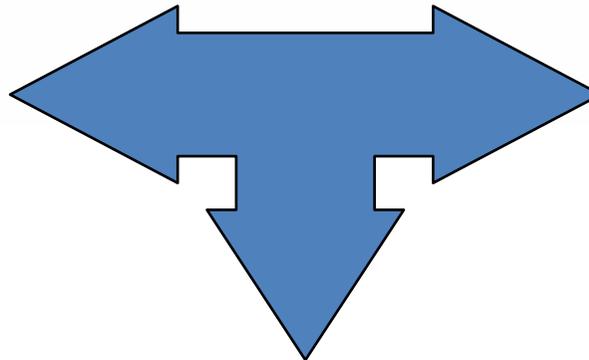
- **Comunicare la sicurezza** non è solo trasferire informazioni da chi sa a chi non sa, ma anche:
  - **costruire congiuntamente significati** (obiettivo della comunicazione è ‘intendersi’)
  - **costruire rapporti** tra chi partecipa al processo comunicativo (con una corretta comunicazione si creano buoni presupposti per l’azione)
- **Cultura della sicurezza** non è un elenco di principi astratti, ma l’insieme dei processi organizzativi e delle pratiche professionali, delle norme scritte e delle convenzioni informali, dei linguaggi, dei modi di pensare, di percepire e di rappresentare il rischio in azienda



Un'ulteriore precisazione sul concetto di **cultura**

***Significato  
etimologico***

**CULTURA** in origine è  
“lavorare regolarmente,  
assiduamente, coltivare,  
curare, abitare”  
(Ardoino, 2002)



***Significato operativo***

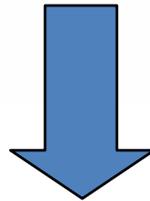
Costruire **CULTURA** in  
azienda significa  
operare affinché ciò che  
si produce possa  
crescere in quantità e  
migliorare in qualità,  
sopportando con  
pazienza la fatica e  
accettando la durezza  
del lavoro

In questo senso, sia dal punto di  
vista etimologico, sia da quello  
operativo, la **CULTURA** può  
essere considerata un  
**GENERATORE DI VALORE** per  
*l'impresa*



Cosa possiamo intendere con VALORE?

***VALORE***

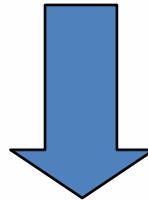


essere forte, vigoroso, valido,  
valoroso, in salute, riferito a persona



Cosa possiamo intendere con VALORE?

## **VALORE**

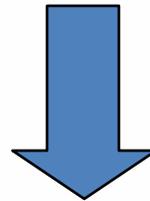


- prezzo, costo
- efficacia, validità
- motivo ispiratore delle azioni umane, della vita sociale
- complesso di qualità che danno pregio a una persona, a una cosa, a una situazione
- in algebra è ciascun elemento di un insieme a cui può essere associata una variabile



Cosa possiamo intendere con VALORE?

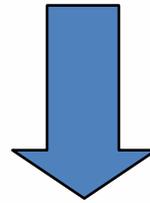
## **VALORE**



- *valore d'uso*: capacità di un bene di soddisfare i bisogni personali in un certo momento e in determinate circostanze
- *valore di scambio*: quantità di un bene che si può ottenere in cambio di una quantità data di un altro bene indipendentemente dal valore d'uso
- *valore aggiunto*: somma delle retribuzioni dei fattori produttivi (capitale e lavoro) oltre agli ammortamenti



***Aree in cui la cultura della sicurezza  
genera valore per l'impresa***



Percezione e rappresentazione del rischio in azienda:  
elaborazione delle **STRATEGIE DI PENSIERO** per controllarlo

linguaggi e processi comunicativi:

**PAROLE**

processi organizzativi e pratiche professionali:

**COMPORAMENTI**

norme scritte e convenzioni informali:

**RELAZIONI**



Area del valore

## STRATEGIE DI PENSIERO

- Mettere a fuoco ***come in azienda ci si rapporta al rischio***, sia individualmente, sia lavorando con i colleghi
  - come vengono **percepiti** i fattori di rischio
  - come i fattori di rischio percepiti si collegano in una o più **rappresentazioni** utilizzate nel giudicare la realtà
  - quali **strategie** si elaborano per contenere il rischio nel corso dell'attività quotidiana
- Preparare la strada alla modificazione di tali ***rappresentazioni***



Area del valore

## PAROLE

- **Comunicazione interna:** una buona progettazione, gestione e valutazione della comunicazione relativa alla sicurezza in azienda crea le condizioni per:
  - **generare coinvolgimento** (se dico la mia, mi stanno a sentire, quindi...)
  - **aumentare la motivazione** al cambiamento
- **Comunicazione esterna:** gli indicatori oggettivi relativi alla sicurezza sono fattori importanti nella costruzione delle **reputazione** di un'azienda



## Roquette Italia S.p.A. e il Gruppo Roquette Frères

- Roquette Italia è un'amideria di mais dove si lavorano circa 2.000 Ton di cereale al giorno.
- Si producono amidi per il settore alimentare e l'industria, zuccheri, olio e co-prodotti destinati ai settori alimentare e zootecnico.
- Sono impiegate 460 persone ca. di cui oltre 300 nei reparti di produzione, manutenzione, servizi tecnici e servizi ausiliari e il restante in ambito amministrativo, logistico e commerciale.
- Il Gruppo Roquette Frères è il V° gruppo mondiale per la produzione di amido ed il I° per la produzione di sorbitolo e polioli; vi sono impiegati più di 6 mila persone in 12 stabilimenti di cui 8 in Europa.



## Roquette Italia S.p.A. e il Gruppo Roquette Frères

### Sicurezza: “UN AFFAIRE DE GROUP”

Oltre il 90% degli infortuni poteva essere evitato adottando un comportamento adeguato

- Pannello luminoso in ingresso stabilimento e bacheche nei reparti
- Riunioni mensili Direzione Industriale e Responsabili
- Riunioni mensili RLS e RSPP
- Formazione - dirigenti, preposti, operatori
- Formazione «continua»
- Giornate DPI
- Verifica periodica della dotazione di DPI di ciascuno
- Tabella settimanale delle verifiche svolte da ciascun responsabile (discussa nella riunione di fabbricazione settimanale)
- Piani di miglioramento a seguito di audit interne
- Analisi degli incidenti e dei « quasi incidenti »



Area del valore

## COMPORAMENTI

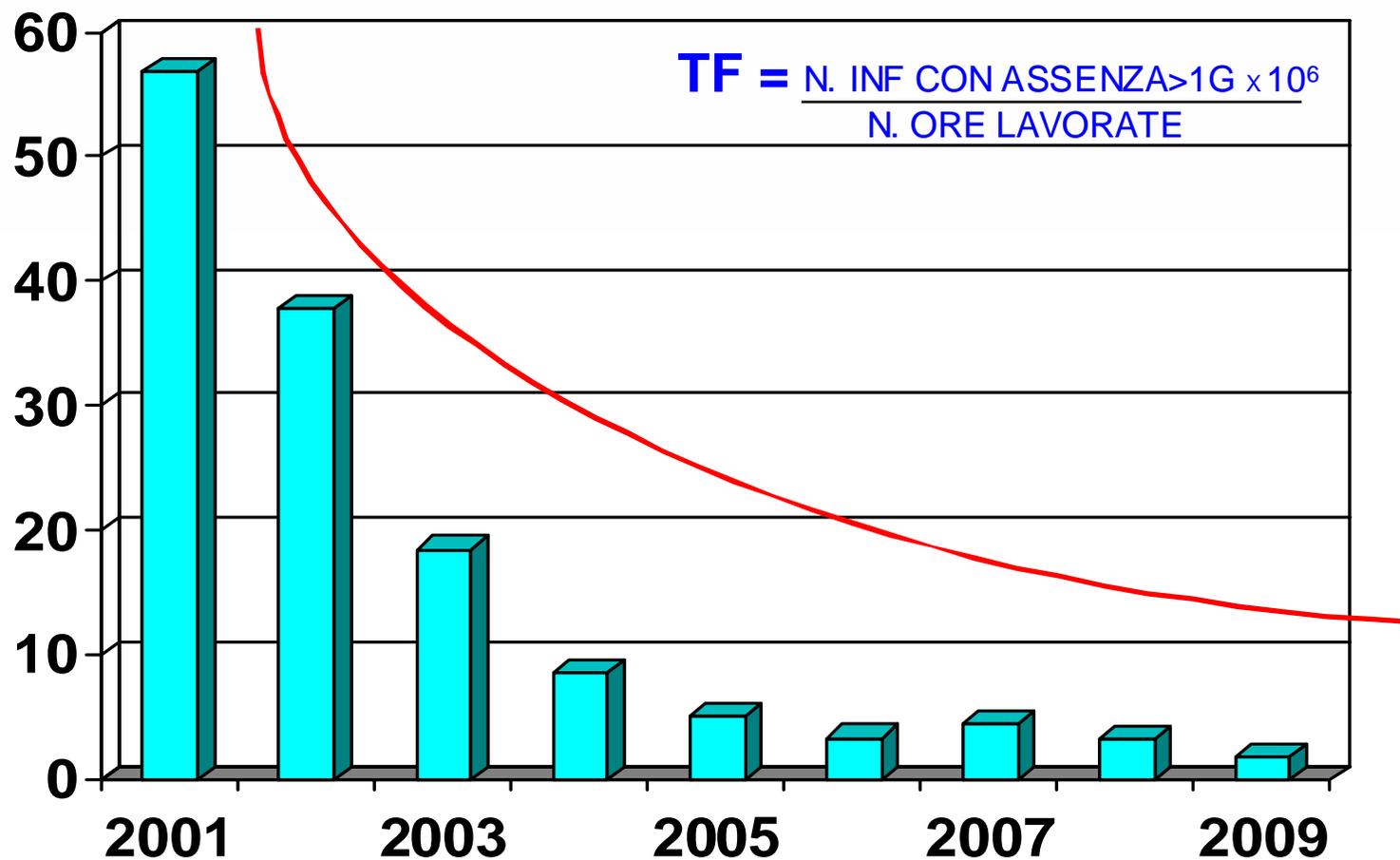
- La sicurezza è **sapere-in-azione**, fondato su conoscenze disciplinari e pratiche professionali; essa vive nei **comportamenti** e si deposita nell'**esperienza** di chi lavora in azienda
- Per incidere sui comportamenti è quindi indispensabile **fare i conti con l'esperienza** di chi lavora in azienda
- La **formazione** è un'occasione per per **proporre il cambiamento...**
  - ...osservando i comportamenti,
  - ...parlando **dell'**esperienza,
  - ...ma soprattutto parlando **attraverso** l'esperienza





Michelin Italia - Stabilimento di Alessandria

## TASSO DI FREQUENZA *Michelin - Italia*





Area del valore

## RELAZIONI

- **Relazioni all'interno dell'impresa:**
  - la cultura della sicurezza genera relazioni che **'legano'** gli individui nei/ai gruppi e i gruppi nell'/all'organizzazione e fanno da collante al tutto
  - Il sistema delle relazioni fa sì che l'organizzazione sia **più** (e ciò significa possibilità) e **meno** (e ciò significa vincoli) della somma delle sue parti (individui e gruppi)
- **Relazioni tra imprese:** la cultura della sicurezza non si ferma ai cancelli dell'azienda, ne oltrepassa i confini materiali; l'Associazione è il contesto all'interno del quale **'fare rete'**
- **Relazioni con il territorio** (ad es. con i media): questo è il livello in cui l'imprenditore gioca la propria identità come **soggetto competente e socialmente responsabile** rispetto alla sicurezza



In conclusione:  
perché lavorare alla costruzione di una  
***CULTURA DELLA SICUREZZA?***

Per rendere possibile...

...il passaggio ***dalla 'comunicazione dei contenuti' alla 'condivisione dei comportamenti'*** in campo di sicurezza

• ...la ***creazione continua di valore*** rispetto a funzioni critiche per l'azienda quali:

- ***l'elaborazione delle strategie di pensiero***
- ***la gestione della comunicazione***
- ***il controllo dei comportamenti***
- ***lo sviluppo delle relazioni interne ed esterne***