

L'integrazione necessaria tra SGSL e B-BS

Riccardo Borghetto
PARTNER BASE®

RIASSUNTO

L'adozione di un SGSL è promosso da molti Enti a livello internazionale COM ILO-ISSA, è indicata nella dichiarazione di Seul relativa alla sicurezza e salute. In Italia è riportata nel "patto per la salute e sicurezza" della CIIP (consulta interassociativa Italiana per la Prevenzione). Anche la legislazione Italiana promuove un approccio sistemistico, conferendo alle organizzazioni che adottano in modo efficace SGSL la presunzione di non responsabilità in caso di gravi infortuni. Le organizzazioni che adottano SGSL possono avere significativi risparmi sulla contribuzione assicurativa obbligatoria.

Sia le norme BS OHSAS 18001 che le linee guida Uni-Inail parti sociali enfatizzano aspetti come il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei lavoratori e loro rappresentanti.

La Behavior Based safety (B-BS) è il protocollo di eccellenza applicato alla sicurezza e igiene che permette risultati misurabili e performance eccezionali di riduzione infortuni e incidenti, utilizzando le leggi del comportamento umano.

Una organizzazione che adotti un SGSL senza conoscere ne la teoria alla base del comportamento umano, ne come misurare e modificare i comportamenti, rischia di ridurre le proprie performance e di snaturare il concetto stesso di SGSL limitandosi ad una applicazione formalistica, burocratica di procedure e documenti di limitata efficacia pratica.

L'approccio di tipo sistemico alla sicurezza tipico dei sistemi di gestione, trova nel

protocollo B-BS lo strumento complementare ideale per implementare in modo perfetto gli aspetti di coinvolgimento e partecipazione attiva dei lavoratori.

ABSTRACT

The adoption of a SMS (Safety Management System) is promoted by many international bodies as COM ILO-ISSA, is shown in the Seoul Declaration on Safety and Health. In Italy it is reported in the "pact on health and safety" of CIIP (see Interassociation Italian Association for Prevention). Italian legislation also promotes a systems approach, giving to organizations that adopt an effective SMS the presumption of liability in case of serious injury. Organizations that embrace SMS can have significant savings on mandatory insurance contributions.

Both the BS OHSAS 18001 and guidelines Uni-Inail emphasize issues such as the involvement and active participation of workers and their representatives.

The Behavior Based Safety (B-BS) is the protocol of excellence applied to safety that allows exceptional performance and measurable results to reduce injuries and accidents, using the laws of human behavior.

An organization that adopts a SMS without knowing the theory behind human behavior, nor how to measure and change behavior, is likely to reduce its performance and distort the concept of SGSL by merely applying a formalistic, bureaucratic procedures and documents of limited effectiveness.

The systemic approach typical of SMS, find in the B-BS the ideal complementary tool to implement perfectly aspects of involvement and active participation of workers.

Keywords (**max 6 parole**): *Safety Management Systems and B-BS*

Il comportamento umano.

Partiamo dalle base scientifiche su cui si basa il comportamento umano.

Gli studi del comportamento umano e relative scoperte risalgono al 1938 da parte dello scienziato di Harward F.B. Skinner. Le stesse leggi ormai sono note e applicate in tutto il mondo in vari ambiti.

A livello internazionale la scienza che studia il comportamento è la Behavior Analysis.

In Italia il comportamento umano in ambito di sicurezza è la variabile più importante e allo stesso tempo meno nota e studiata dagli operatori del settore.

A livello internazionale vi è una notevole mole di articoli, libri e ricerche sperimentali controllate

sulla B-BS. Non serve alcuna ulteriore conferma dell'importanza del comportamento quale causa prima del fenomeno infortunistico; e non v'è esperto, consulente o manager che non possa testimoniare in base alla propria esperienza quanto la variabile comportamento sia importante nella gestione di tutti i rischi aziendali. I comportamenti a rischio possono vanificare ingenti investimenti in misure di prevenzione e protezione o adozione di procedure, come per esempio mettere un semplicissimo cuneo sotto una porta tagliafuoco per tenerla stabilmente in posizione di apertura.

In estrema sintesi Skinner aveva scoperto che il comportamento umano (B) è stimolato, evocato da Antecedenti (A), cioè dagli stimoli che "precedono" il comportamento, ma esso è mantenuto, estinto o aumentato dalle sue Conseguenze (C), che vengono erogate "dopo" il

comportamento stesso. Barriere, divieti, minacce di sanzione, corsi di formazione, istruzioni operative sono tutti “Antecedenti”, spesso oltre a tutto forniti in spregio alle leggi scientifiche del comportamento. Nessun comportamento, in nessun essere vivente può minimamente essere mantenuto, diminuito o aumentato da queste procedure basate su antecedenti, per il semplice fatto che l’antecedente può al massimo “evocare” il comportamento, solo se già presente nel repertorio del lavoratore e solo per un periodo di tempo limitato. Ciò che decide la sopravvivenza o l’estinzione dei comportamenti di sicurezza è l’insieme delle conseguenze e il modo di rapportarle ad antecedenti e comportamenti. Il comportamento umano è **osservabile** e quindi **misurabile** in termini dei 4 parametri che lo caratterizzano: frequenza, intensità, latenza, durata. Il comportamento verbale (inclusa quella particolare attività che chiamiamo pensiero, o valori) e il comportamento emotivo (piangere, tremare, impallidire, ridurre la circolazione negli arti) non fanno eccezione e possono essere insegnati attraverso l’insieme caratteristico di conseguenze comunemente denominato *cultura della sicurezza*.

Il “paradigma di Skinner” è noto anche come “Three Contingencies Model” o modello a tre contingenze, in cui il comportamento (B=Behavior) è evocato dagli antecedenti (A) ed è funzione delle sue Conseguenze (C) : $B=f(C)$. Tanto più le conseguenze che l’ambiente eroga dopo un comportamento sono immediate, frequenti e positive (si parla in tal caso di rinforzi positivi, R+), tanto più rapidamente quel comportamento crescerà, sarà ripetuto in occasione del giusto antecedente e diverrà resistente all’estinzione.

In modo speculare, tanto più le conseguenze che l’ambiente eroga dopo un comportamento sono immeditate, frequenti e negative (si parla in tal caso di punizioni, P+), tanto più rapidamente quel comportamento sarà inibito.

Per “ambiente” si intende l’insieme degli stimoli fisici che possono colpire un organismo in un dato istante, in questo senso l’ambiente può agire come un antecedente, evocando un comportamento (la vista di un precipizio, l’esortazione del capo, il suono di una sirena) oppure come una conseguenza (dolore alla mano dopo averla avvicinata alla caldaia, scherno dei colleghi dopo avere indossato la tuta...). Persone (come i colleghi, capi ecc.), luoghi di lavoro, macchine, impianti, situazioni,

costituiscono l’Ambiente che fornisce stimoli ai lavoratori. Il modo in cui il management dell’impresa decide di far accadere quegli stimoli prende il nome di Organizzazione. È di tutta evidenza che soltanto un management capace di far accadere conseguenze positive, immediate e frequenti per i comportamenti di sicurezza può ottenere quei comportamenti. In questo senso, eminentemente scientifico, è corretto affermare che l’organizzazione del lavoro è alla base degli infortuni.

Questa la teoria, che si riflette in innumerevoli esempi quotidiani sotto gli occhi di chiunque abbia esperienza di sicurezza sul lavoro. Nella vita lavorativa di tutti i giorni, è più probabile che i comportamenti sicuri siano *puniti* o *rinforzati* dalle conseguenze che l’ambiente eroga in modo naturale?

E’ abbastanza evidente che la gran parte dei comportamenti sicuri sono puniti in modo naturale come negli esempi seguenti:

- effettuare tutti i passi di una procedura lunga e complessa quando si ha fretta, come ad esempio spegnere un motore prima di una regolazione, togliere tensione prima di accedere ad un quadro ecc.
- vestire dei DPI non confortevoli (pesano, fanno sudare, non si riesce a muoversi bene)
- mettere DPI per salire in quota per un intervento brevissimo (il tempo necessario a indossare i DPI supera il tempo di esecuzione e risulta noioso)
- settare il navigatore o telefonare solo a macchina ferma (parcheggiare rallenta la marcia e costa impegno)
- rimanere nei percorsi segnalati evitando le scorciatoie (si cammina più a lungo, ci si affatica se si portano carichi e si ritarda l’esecuzione del lavoro)
- andare lentamente con il muletto quando l’autista del camion o il tuo capo premono per finire in fretta (si rischiano rimproveri o sarcasmo)
- richiudere una porta tagliafuoco una volta completato il lavoro (occorre accettare il fastidio di appoggiare gli utensili, voltarsi, bagnarsi un po’ di più se piove...)
- evitare di usare l’aria compressa per togliersi la polvere di dosso (togliere gli abiti per sbatterli è fastidioso e allunga i tempi dopo il lavoro)

Il paradigma di Skinner esemplifica come i comportamenti sicuri, essendo puniti in modo naturale dall’ambiente, tendano a scomparire per essere sostituiti dai comportamenti corrispondenti a rischio, che invece sono immediatamente, frequentemente e positivamente rinforzati da

fattori di velocità, maggiore produttività, minor fatica ecc.

Affinché siano i comportamenti sicuri ad aumentare, in luogo di quelli pericolosi è necessario rinforzarli.

Poiché raramente sono disponibili rinforzi naturali, è necessario ricorrere a rinforzi artificiali, cioè erogati dall'organizzazione in vario modo.

LA B-BS

La Behavior Based Safety è il protocollo per la gestione della sicurezza in azienda, che è stato formulato tenendo conto delle leggi scientifiche del comportamento umano. Lo scopo della B-BS è quella di modificare il comportamento di tutti i lavoratori, progettando ed erogando apposite contingenze. Per implementare la B-BS in una organizzazione è necessario effettuare una sequenza di step rigorosi la cui implementazione va seguita passo passo da un esperto nella materia. Per implementare la B-BS è necessario:

-definire una struttura organizzativa (comitato di direzione, gruppo di progetto, osservatori, gruppo di attuazione)

- stabilire le attività che i vari attori devono svolgere (ad esempio le osservazioni e i feedback che devono essere erogati dagli osservatori).

- pianificare le riunioni dei vari gruppi, gli obiettivi da raggiungere, ove esporre i grafici con i risultati ottenuti ecc.

Particolare cura va posta alla definizione dei criteri di miglioramento a fronte dei quali vengono erogate conseguenze atte a rinforzare i comportamenti desiderati ed estinguere quelli indesiderati.

L'implementazione della B-BS richiede un elevato numero di osservatori (rispetto al totale dei lavoratori) ed una elevata frequenza di osservazione e feedback.

In pratica i "contatti" di sicurezza tra i lavoratori, cioè le occasioni per erogare conseguenze a fronte di comportamenti sono molto numerosi.

In un processo B-BS pratica ogni lavoratore è "coinvolto" attivamente o come osservatore o come osservato. La struttura gerarchica dei capi (dai safety leader ai preposti, dirigenti ecc) è anch'essa fortemente coinvolta sia a livello organizzativo che operativo nell'osservare i

comportamenti di sicurezza e nel fare feedback o rinforzi.

Anche la "vigilanza" in un processo B-BS è attuata al massimo livello: tanti osservatori, tante osservazioni anche se di breve durata, tante conseguenze (non punitive) erogate.

I SISTEMI DI GESTIONE DELLA SICUREZZA

I sistemi di gestione della sicurezza estendono la logica introdotta alcuni decenni fa per la gestione della qualità, al sistema di gestione della sicurezza. Si basano anch'essi sul ciclo del miglioramento continuo di Deming (Plan, Do, Check, Act). I sistemi di gestione della sicurezza (denominati SGSL hanno come obiettivo la riduzione degli infortuni, incidenti e malattie professionali tramite una approccio "sistemico".

Seguono norme internazionali certificabili come BS OHSAS 18001:2007 o linee guida Nazionali come in Italia le linee guida Uni Inail.

I LIMITI DEGLI SGSL SENZA UNA GESTIONE EFFICACE DEI COMPORTAMENTI

I SGSL hanno uno schema di tipo Top Down ovvero le scelte effettuate dal Management e codificate nella documentazione (Manuale, Procedure, Istruzioni operative, Modulistica ecc) vengono calate dall'alto nell'organizzazione che le deve recepire.

Vi è il rischio, senza un adeguato coinvolgimento di tutti gli attori che i lavoratori sostanzialmente debbano "obbedire" ad uno schema preconfezionato e calato dall'alto, ritenuto estraneo, piuttosto che applicare il risultato del loro lavoro.

Questo costituisce già un limite nell'ottenimento di importanti risultati. Si veda in proposito il principio di Ownership in (1).

Anche se tra i requisiti degli SGSL (sia nella versione certificabile OHSAS 18001 che nella versione delle linee guida Uni Inail) vi sono degli elementi di comunicazione, partecipazione e consapevolezza, questo non è l'aspetto centrale. Inoltre non vengono posti requisiti specifici per la modifica del comportamento.

La norma **BS OHSAS 18001:2007** al punto 4.3.1 afferma che la procedura relativa all'identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e applicazione di misure di controllo deve **tenere conto di comportamenti dei singoli**, loro

-quando si riferisce ad un comportamento umano di un altro collega, è assimilabile a “fare la spia”
-è visto come inutile, tanto il comportamento non conforme ci sarà ancora a prescindere dalle azioni correttive/preventive adottate
-c’è il rischio che le azioni correttive adottate siano di tipo sanzionatorio nei confronti di un nostro collega/amico
Questo fa sì che senza la gestione corretta dei comportamenti, uno degli strumenti di miglioramento del SGSL, non venga di fatto adottato, se non raramente e comunque, non sui comportamenti umani che sono il fattore di rischio più importante.

SEGNALAZIONE DI INCIDENTI, MANCATI INFORTUNI E ANOMALIE

Un altro punto su cui si basa il miglioramento dei sistemi di gestione è la segnalazione di anomalie, come incidenti, mancati infortuni o di miglioramenti possibili.

Le aziende che riescono a coinvolgere tutti i lavoratori, riescono a ottenere molte segnalazioni e suggerimenti la cui implementazione determina vantaggio competitivo a basso costo su tutti gli ambiti (produttività, qualità, riduzione costi energetici, riduzione impatti ambientali, riduzione rischi aziendali ecc.).

Questo però è abbastanza raro ed è gestito non efficacemente dalle aziende.

Spesso le segnalazioni e i suggerimenti abbondano in fase di lancio iniziale del sistema per poi decadere e pressoché annullarsi dopo qualche mese.

Perché ?

Anche in questo caso scienza del comportamento (Behavior Analysis) ci spiega il perché.

Effettuare una segnalazione è un comportamento. Se si estingue significa che non è adeguatamente rinforzato.

Lo specifico requisito di un SGSL può beneficiare dell’elevato numero di contatti umani (osservazioni e feedback) garantiti da un processo B-B. Semplicemente aggiungendo ad una checklist alcune semplici domande (se il lavoratore ha visto incidenti o infortuni o ha proposte di miglioramento da proporre) si potrà aumentare il numero di segnalazioni effettuate.

PROCEDURE E ISTRUZIONI OPERATIVE

Le **procedure gestionali** richiedono che alcune funzioni aziendali agiscano scambiando informazioni e documenti con altre funzioni

interne o esterne per il conseguimento di determinati obiettivi.

Le **istruzioni operative** operano ad un livello più operativo prescrivendo azioni da fare e altre vietate. Usando un linguaggio scientifico più appropriato, definiscono una sequenza di comportamenti umani.

Per comprendere meglio il concetto vediamo due esempi.

Prendiamo una procedura di un SGSL come quella relativa alla **gestione dei cambiamenti**. Ogni modifica nel processo produttivo (nuove sedi, nuovi reparti, nuove macchine, impianti, attrezzature, sostanze chimiche) o nell’organizzazione (nuove mansioni, gerarchie ecc.) richiede tutta una serie di attività affinché vengano valutati i nuovi rischi, adottate misure di prevenzione, fatta la formazione se necessaria ecc.

In un’organizzazione dinamica i cambiamenti sono molto frequenti e sono alla base dell’innovazione e competitività. I vari responsabili (datore di lavoro, dirigenti, capi reparto, risorse umane) devono notificare le informazioni relative ai cambiamenti al Servizio di Prevenzione e Protezione affinché questo possa implementare le attività richieste.

Spesso succede che le procedure e istruzioni operative sono ben fatte, presenti e conosciute a chi le deve implementare, ma la loro implementazione non è puntuale o è fatto il contrario di quanto scritto. Lavoratori e capi lo sanno ma non lo segnalano.

Questo fa sì che vi siano dei cambiamenti anche importanti nell’organizzazione sconosciuti dal servizio di prevenzione e protezione.

Cito un esempio personale.

In una officina meccanica è presente una “disposizione di servizio” che stabilisce che un particolare interruttore è stato messo sotto chiave, che è in possesso solo di alcuni capi reparto, unici autorizzati a effettuare delle manovre.

Questo perché una manovra non corretta potrebbe generare gravi infortuni.

Tale disposizione di servizio decisa dalla direzione (top down!) è stata oggetto di divulgazione a tutto il personale e capi reparto (informazione, formazione) in modo formale, con un incontro in cui si sono raccolte le firme. La disposizione inoltre è stata fissata in modo permanente a 10 cm dall’interruttore in oggetto, in posizione che è impossibile da non notare ogni volta che si attiva l’interruttore (in pratica agisce

come **antecedente** efficace nei confronti del comportamento di attivare l'interruttore). Tale disposizione viene rispettata ? No tant'è che la chiave continua ad essere permanentemente inserita e quindi l'interruttore è a disposizione di tutti e non dei soli capi reparto. Per quale motivo? Se un comportamento non viene effettuato significa che l'ambiente non lo rinforza, ma anzi rinforza un comportamento antagonista. Ogni volta che il capo reparto si tiene la chiave ed esce per delle verifiche sui mezzi, gli altri non hanno la possibilità di utilizzare il ponte sollevatore, in un contesto in cui non c'è tempo e c'è una forte pressione per una consegna rapida dei mezzi. Tenere inserita la chiave sull'interruttore a disposizione di tutti rende più fluido e rapido il lavoro (e aumenta il rischio che vengano effettuate manovre pericolose). I comportamenti che portano a maggiore velocità e produttività sono rinforzati dall'organizzazione. Anche questo breve esempio spiega la differenza tra un antecedente (il cartello con il testo della disposizione) che dovrebbe ricordare il comportamento corretto e le conseguenze a valle del comportamento stesso che ne determinano la motivazione e quindi la probabilità che il comportamento sia effettuato o meno. In pratica non è sufficiente l'esistenza, la conoscenza, la informazione e formazione di "regole" top down come procedure e istruzioni operative. Affinchè le stesse siano realmente applicate sempre, anche in assenza di vigilanza, è necessario agire rinforzando adeguatamente i comportamenti desiderati.

AUDIT ED EFFETTO OSSERVATORE

Quando si ha a che fare con un sistema di gestione certificato, spesso poco prima della certificazione e di verifiche ispettive periodiche si assiste ad una attività spesso frenetica di "sistemazione dei documenti", per migliorare la situazione da presentare al verificatore. Passato l'esame la pressione cala improvvisamente e si ritorna alla normalità. La semplice presenza di qualcuno che osserva e può erogare conseguenze, ha un effetto comportamentale sulla persona osservata. Se le conseguenze sono di tipo punitivo (erogazione di non conformità, mancata certificazione) il comportamento non

necessariamente sarà quello corretto. Si possono manifestare comportamenti elusivi come orientare l'audit sulle attività più conformi evitando le altre.

I comportamenti umani che vengono erogati nel corso di un audit risultano pressoché conformi (effetto osservatore). Non vi è garanzia che terminato l'audit i comportamenti continuino ad essere conformi.

L'audit inoltre per sua natura è un campionamento, cioè una foto di quello che succede in un arco di tempo, area, processo e situazione limitati. Se si somma il fatto che ciò che accade durante l'audit è influenzato dall'audit stesso, ci si rende conto di quanto poco l'audit sia rappresentativo di quanto succede in realtà. Per approfondire l'effetto osservatore si veda (2).

Volutamente per esigenze di brevità abbiamo ommesso di analizzare altri aspetti relativi ai SGSL. Possiamo dire che in generale una gestione non efficace dei comportamenti di tutta l'organizzazione in un contesto con regole top down e contesto legislativo e organizzativo di tipo punitivo (D.lgs 231/01 e sistema sanzionatorio interno, Testo Unico Sicurezza, contratto di lavoro) porta ad una applicazione più di tipo formale (orientata cioè a dimostrare in giudizio assenza di responsabilità) che sostanziale, cioè rivolta a prevenire infortuni e incidenti.

I LIMITI DELLA B-BS SENZA UN SGSL

La B-BS è molto diffusa nei paesi anglosassoni, meno in Europa. In Italia il protocollo scientifico denominato B-BS si è diffuso in Italia grazie all'attività dell' AARBA che ha organizzato nel corso degli ultimi 5 anni il congresso Europeo della B-BS portando in Italia come relatori alcuni degli scienziati più importanti al mondo in questa materia.

Ad oggi i siti produttivi Italiani che possono affermare di avere implementato B-BS sono circa una trentina, costituiti perlopiù da aziende di grandi dimensioni che hanno già implementato prima della B-BS altri sistemi di gestione come per esempio qualità e sicurezza.

E' quindi difficile analizzare ad oggi la situazione di una organizzazione con B-BS senza essere passata prima per un SGSL.

Possiamo però fare delle analisi in questo senso. La B-BS è tutta focalizzata sull'aspetto comportamentale.

La B-BS non si occupa di:

- conformità normativa e legislativa, che costituisce l'applicazione della sicurezza effettuata in modo tradizionale.
- Aspetti di carattere organizzativo, se non limitatamente al protocollo
- Aspetti di training (informazione, formazione, addestramento) se non limitatamente al protocollo

La B-BS è in grado di misurare e modificare nel tempo la % di comportamenti sicuri, agendo in profondità sui valori e cultura della sicurezza. Da questo punto di vista la mancanza della conformità di macchine, impianti, formazione ecc., se nota ed evidente ai lavoratori, è un forte ostacolo per il conseguimento di valori comuni e cambiamento culturale necessario per implementare un processo di sicurezza comportamentale.

In definitiva la B-BS costruisce la “**motivazione**” del lavoratore a ripetere il comportamento sicuro, ma perché ciò possa avvenire sono necessari i seguenti prerequisiti che devono essere garantiti mentre si applica il protocollo B-BS:

-la possibilità che il lavoratore “**possa**” erogare il comportamento sicuro, nel senso che ha le dotazioni strumentali e DPI corretti al variare di tutte le condizioni operative

-il training necessario: cioè **conosca** qual è il comportamento sicuro e a rischio in ogni situazione

E' evidente che questi due requisiti sono ottimamente gestiti da un SGSL.

La B-BS richiede che siano realizzate delle checklist comportamentali che riportano un elenco di comportamenti sicuri e a rischio che gli osservatori compilano dopo le osservazioni al fine di erogare dei feedback al lavoratore osservato.

E' evidente che affinché siano indicati i comportamenti sicuri e a rischio, prima di tale attività deve essere stata effettuata una profonda attività di valutazione dei rischi nell'organizzazione, scomponendola in aree e reparti, in attività, mansioni ecc.

Anche in questo caso l'applicazione di un SGSL aiuta molto.

Tali checklist devono adattarsi con il cambiare dei rischi per cui concettualmente anch'esse sono soggette alle procedure di controllo operativo come per esempio “gestione dei cambiamenti”. Durante il processo di osservazione e feedback della B-BS gli osservatori annotano sulle checklist le motivazioni che impediscono i comportamenti sicuri. Alcune di queste annotazioni possono evidenziare mancanze di conformità o di training o rappresentano

indicazioni di possibili miglioramenti, tutti elementi che possono alimentare un SGSL.

In conclusione :la presenza di un SGSL aiuta molto tanto da poter essere considerato quasi un prerequisito all'applicazione della B-BS. La B-BS può essere considerata come il protocollo di eccellenza per la gestione del fattore umano, che è il limite che un SGSL non riesce a gestire in modo efficace.

La B-BS permette di ottenere performance molto spinte da un SGSL, riducendo l'applicazione solo formale, aumentando quella di sostanza, dando a termini come coinvolgimento, cultura della sicurezza, partecipazione attiva, attenzione alla sicurezza degli altri, un significato molto più profondo, operativo e immediatamente percepibile da chiunque entri nell'organizzazione, sia un lavoratore, un ispettore o un auditor.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Scott Geller E. (2001). The psychology of Safety Handbook
- 2) Terry E. McSween A cura di: F. Tosolin - A. Bacchetta (2007?) Scienza & Sicurezza sul lavoro -Costruire comportamenti per ottenere risultati

