

MODELLI E PREMI PER LA SALUTE E SICUREZZA: IL CONTESTO INTERNAZIONALE

LEUZZI F.*, TRONCI M.**

1. I modelli per la salute e sicurezza

Come evidenziato nei capitoli precedenti, ad oggi sono largamente diffuse normative e linee guida per regolamentare e implementare i sistemi di gestione della salute e sicurezza, mentre sono presenti in letteratura, e solo come prime sperimentazioni, pochi modelli di *Total Safety Management* (TSM) che prevedano sia una gestione della salute e sicurezza a 360°, sia la misura delle performance dell'organizzazione aziendale su questo tema.

È importante sottolineare che alcuni modelli presenti in letteratura evidenziano un primo passaggio da una gestione della salute e sicurezza tradizionale ad un modello di gestione della sicurezza, in cui si va oltre un approccio orientato alle prestazioni di gestione della sicurezza e che coinvolge l'intera organizzazione nello stabilire e mantenere un ambiente di lavoro sano e sicuro (nel TSM, ad esempio, gli obiettivi ed i programmi di sicurezza sono gestiti in maniera integrata nell'ambito dell'organizzazione aziendale).

L'approccio quantitativo, supportato dall'utilizzo di indicatori, è ormai alla base di numerosi modelli, ancora non molto diffusi, ma ormai presenti in alcuni settori come ad esempio il Railway Maturity Model¹ (RMM) che definisce i criteri che vengono usati per valutare la capacità di un'organizzazione di raggiungere l'eccellenza nel controllo dei rischi per la salute e la sicurezza nell'ambito del trasporto ferroviario.

Nella letteratura scientifica, che in verità non riporta molti esempi strutturati su questi temi, sono presenti alcuni case study con modelli ad hoc che illustrano ed analizzano come e perché una corretta gestione della salute e sicurezza impatta sulle performance aziendali.

* Area Lavoro, Welfare e Capitale Umano Confindustria.

** Associazione Premio Qualità Italia (APQI), Sapienza Università di Roma Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale.

1 Railway Management Maturity Model (RM3) (Version 1.02) March 2011.

Si riportano di seguito alcune sintetiche considerazioni sui modelli analizzati tralasciando la descrizione del modello EFQM che sicuramente, da un'analisi comparata, risulta il più completo e che verrà illustrato nel capitolo 5 nell'ambito dell'illustrazione del Framework sviluppato per il Premio Imprese per la Sicurezza. I modelli presenti in letteratura, ritenuti sufficientemente completi in quanto prendono in considerazione molti aspetti di salute e sicurezza sono il citato Railway Maturity Model, il modello MIMOSA, il Best in Class, l'International Safety Rating (IRS), il Balanced Scorecard (BSC). Alcuni modelli, invece sviluppano temi specifici quali ad esempio quelli organizzativi (Øien's, Operational Safety Condition). Altri coprono diversi aspetti e si basano sull'accorpamento di modelli diversi (es. Path- EFQM)². Altri ancora sono molto operativi e ogni aspetto è collegato con specifici indicatori (così anche MIMOSA, ISR).

Da un'analisi dei temi chiave, presenti nei modelli sopra citati, raggruppandoli tenendo conto della frequenza e della significatività rispetto al tema della salute e sicurezza, pur evidenziando che i modelli spesso partono da logiche, finalità e strutture differenti e che non è sempre facile confrontare i diversi aspetti, si evince che i temi principali affrontati nei modelli sono: la leadership e il management, le politiche e le strategie, il personale, i processi, il monitoraggio e i risultati.

Il tema della leadership e del management è comune a tutti i modelli e fa riferimento ai ruoli di guida che influenzano la definizione e il perseguimento degli obiettivi di salute e sicurezza in un'azienda; i modelli analizzati, nel dettagliare gli items che caratterizzano il ruolo della leadership, hanno forti punti di contatto e limitate differenze.

2 Di seguito la bibliografia relativa ai modelli citati:

- International Journal for Quality in Health Care 2006; Volume 18, Number 5: pp. 327-335, A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework, - Paula Vallejo, Rosa Maria Saura, Rosa Sunol, Vahe Kazandjian, Victoria Ureña And Jordi Mauri.
- Øien, K.I, A framework for the establishment of organizational risk indicators, Reliability Engineering and System Safety, Volume 74, issue 2 (November, 2001), p. 147-167.
- Saracino, A., Curcuruto, M., Pacini, V., Spadoni, G., Guglielmi, D., Saccani, C., Bocci, V.M., Cimarelli, M., 2012a. IPESHE: an index for quantifying the performance for safety and health in a workplace. Chem. Eng. Trans. 26, 489-494.
- Ada Saracino - Quantificazione del rischio occupazionale: indicatori, indici e metodologia fuzzy, Tesi di dottorato, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna.
- Willem N. Top, International safety rating, Het Offshore Blad 5/86, Offshore Newsletter 1/87, Offshore Newsletter 2/87, Offshore Newsletter 3/87.
- Trond Kongsvik *, Petter Almklov, Jørn Fenstad, Organisational safety indicators: Some conceptual considerations and a supplementary qualitative approach, Safety Science 48 (2010) 1402-1411.
- Brandt E, Schmidt W, Dziewas R, Groene O. Implementing the Health Promoting Hospitals strategy through a combined application of the EFQM Excellence Model and the Balanced Scorecard. In: Groene O, Garcia-Barbero M, eds. Health promotion in hospitals: Evidence and quality management. Copenhagen: WHO, 2005:84-102.
- M. Sam Mannan, Ray A. Mentzer, Jiaqi Zhang - Framework for Creating a Best-in-Class Safety Culture- Journal of Loss Prevention in the Process Industries 12 August 2013 13 September 2013 16 September 2013.

Il secondo tema individuato include gli aspetti, previsti dai diversi modelli, relativi a politiche e strategie; a tal proposito sono considerati strategici, nei modelli, items come la definizione della politica, l'apprendimento continuo, la cultura della sicurezza e i valori (Best in class, EFQM- PATH), l'innovazione, la capacità di anticipare le necessità, l'approccio etico (EFQM-PATH), la responsabilità sociale (MIMOSA). Nel modello RMM si possono riscontrare come strategici temi presenti nei criteri legati alla policy/governance così come nell'organizzazione.

Un terzo tema, chiaramente definito, comprende gli aspetti relativi al personale; quattro degli studi citati, hanno esplicitamente una voce che si riferisce al personale e, in genere, sono presenti in tutti i modelli gli aspetti della formazione/addestramento e le competenze.

Il quarto tema racchiude gli aspetti relativi ai processi.; questo è uno dei temi più corposi perché comprende la maggior parte degli adempimenti in relazione alla valutazione dei rischi, incluse le misure protezione e prevenzione, alla gestione delle emergenze, agli appalti, alle attrezzature, etc. Tutti i modelli analizzati affrontano questi temi, anche se alcuni con l'obiettivo del rispetto normativo e altri con l'obiettivo dell'eccellenza nella gestione dei processi.

Il quinto tema che si è individuato, si riferisce gli aspetti relativi al monitoraggio e ai risultati. Monitoraggio, controllo e revisione consentono di valutare i progressi e di avere feedback all'interno del sistema complessivo di gestione della sicurezza e sono una parte essenziale del programma per il miglioramento continuo e raggiungere l'eccellenza.

Il tema delle partnership e delle risorse, riconoscibili nel modello EFQM e EFQM- PATH (*partnership development*) non è considerato tra i temi chiave degli altri modelli esaminati; il tema degli appaltatori e della gestione degli appalti è stato, invece, trattato, nei diversi modelli, nella sezione "processo".

In conclusione, gli studi e i modelli analizzati pur partendo da principi diversi e avendo nature e scopi differenti presentano però, grandi macrotemi comuni.

Tra i modelli considerati, quello che risulta più strutturato, anche se non è riferito alla salute e sicurezza, è indubbiamente il Modello EFQM, che analizza in dettaglio tutti i temi trattati e punti cardine per sviluppare un modello di *Total Safety Management*.

2. I Premi per la salute e sicurezza

Da tempo è stato riconosciuto che i regimi di incentivazione, interni in azienda, possono migliorare le performance aziendali, motivare la forza lavoro ed essere utilizzati in una varietà di situazioni, che vanno dal potenziamento degli obiettivi di vendita, a ridurre l'assenteismo e migliorare la salute e le prestazioni di sicurezza (Alonzo, 1996).

Gli incentivi di salute e sicurezza sono usualmente organizzati internamente

all'azienda con programmi mirati alla partecipazione dei lavoratori. Ormai da diversi anni, in aggiunta ai premi interni alle aziende, sono stati sviluppati premi esterni all'organizzazione aziendale, assegnati da soggetti terzi, che si basano sulla capacità dell'azienda di raggiungere uno o più livelli di prestazioni. I fattori motivazionali che incoraggiano le organizzazioni a partecipare a questi tipi di premi sono numerosi. Ricerche preliminari (Walker, Cox, e Tait, 1998), suggeriscono che i premi possono essere usati per motivare il personale a raggiungere performance sempre migliori sul tema della salute e sicurezza, ma quando questi sono organizzati esternamente, possono avere una serie di altre funzioni, tra cui quella di migliorare gli standard di salute e sicurezza, di migliorare l'immagine sul mercato e le pubbliche relazioni e, non ultimo, come riconoscimento aziendale e personale.

Numerosi sono i premi in tema di salute e sicurezza esistenti, organizzati nei Paesi europei ed extraeuropei, con diverse caratteristiche in merito alle tipologie di premi assegnati, ai criteri di attribuzione dei punteggi, alle modalità di assegnazione dei riconoscimenti, alle application (form di ammissione/valutazione) utilizzate e alle logiche con cui vengono conferiti. Molti di questi si ispirano a criteri di miglioramento continuo.

Nel merito sono stati analizzati numerosi premi salute e sicurezza presenti nel contesto internazionale (è stata fatta una valutazione solo relativamente al metodo e ai contenuti dei diversi premi alcuni dei quali sono attivi da decine di anni); dall'analisi si evidenzia che molti di questi prevedono categorie rivolte a settori specifici, ad esempio, esiste un numero significativo e un'ampia gamma di premi nel settore delle costruzioni. Tali premi, quali ad esempio l'AGC Oregon Safety Awards³ - organizzato dall'associazione dei general contractor - nel settore costruzioni, presentano delle application che, oltre ad avere una parte più generale, sono poi molto specifiche in relazione al settore.

Nella maggior parte dei casi le tipologie (categorie) di premi, i criteri di eleggibilità, le modalità di partecipazione e la composizione della giuria sono ben dettagliati. Spesso, però, non è molto chiara la metodologia utilizzata per assegnare i premi.

Quasi tutti si svolgono in un periodo di tempo abbastanza breve, comunque non superiore ai sei mesi. I premi sono strutturati per categorie in funzione della tipologia di aziende o della tipologia di premio che si vuole assegnare (spesso in riferimento a buone prassi, aziendali). Quasi tutti hanno un solo step di compilazione questionari/form che sono oggetto di valutazione da parte della giuria.

Solo in pochi casi sono previste visite presso le aziende, ad esempio, sia per il Premio National Safety Awards of Excellence Australiano⁴ e che per il RoSPA Health and Safety Awards⁵ della Gran Bretagna le visite sono effettuate solo tal-

3 <https://www.agc-oregon.org/industry-priorities/safety-awards/>

4 <http://www.nationalsafetyawards.com.au>

5 <https://www.rospa.com/awards/>

volta quando ritenuto opportuno dalla giuria; invece sono previste sempre le visite per i finalisti, ad esempio, per il premio Cinese Hong Kong “Occupational Safety and Health Award”.

L’application è in generale molto semplice, nella maggior parte dei casi sono previste poche domande (circa 15, max 20) e si richiede di allegare, in tutti i premi analizzati, copiosa e chiara documentazione di supporto. In altri casi è prevista la descrizione di un progetto realizzato, di un’iniziativa, etc, anche in questo caso con documenti a supporto.

I premi sono in genere destinati alle aziende, ma ci sono anche diversi premi rivolti all’individuo, sia esperto di sicurezza, sia lavoratore che non è specificatamente occupato in questa materia (es. il Governor’s Employee Safety Award (GESA)⁶ assegnato in California, il National Safety Awards of Excellence Australiano).

I Premi considerati sono strutturati in maniera diversificata per categorie (ad esempio, migliore iniziativa della leadership in sicurezza, migliore soluzione di un rischio, ecc.) o per settori e, in genere, per ogni tipologia sono previste application specifiche.

Anche i criteri di eleggibilità hanno punti in comune: quasi tutti i premi prevedono che vengano dichiarati gli infortuni accaduti e molti che le aziende non debbano aver avuto infortuni mortali o gravi o procedimenti penali, prima della partecipazione (a volte da 5 anni, a volte da due o da un anno).

In tutti i casi è possibile partecipare al premio anche se si è vinto il premio l’anno prima, a volte non nella stessa categoria o per lo stesso progetto, altre volte, come nel caso del Governor’s Workplace Safety Awards del Minnesota⁷, è necessario aver vinto la prima tipologia di premio, per poterne vincere una seconda tipologia, ecc. Il processo per assegnare i premi non sempre è ben delineato, o comunque non ne viene data evidenza nei documenti disponibili al pubblico (come ad esempio per il NSCA Australiano), in alcuni casi esistono specifiche application con un punteggio massimo assegnato per ogni domanda (come per esempio per il premio canadese), in altri casi esistono check list specifiche ma non sono noti i criteri con cui vengono selezionate le aziende (cioè se alle domande corrisponde un punteggio), ad esempio per il premio Cinese. Il caso del Minnesota è tra i più strutturati, tra quelli analizzati, perché non solo ad ogni risposta, corrisponde un punteggio ma sono anche fissate specifiche soglie per vincere i premi. In generale molti premi prevedono una semplice metodologia per attribuire il punteggio: ad ogni risposta viene assegnato un valore (in genere da 0 a 5).

In nessun caso, tra i diversi premi analizzati, ci sono evidenze in merito ai criteri su come viene effettuata la visita in loco e se eventualmente a questa viene attribuito un risultato quantitativo.

⁶ <http://www.dgs.ca.gov/orim/Programs/GESA.aspx>

⁷ <https://www.minnesotasafetycouncil.org/awards/>

Tra i dati da fornire (oltre il numero di lavoratori, numero di ore lavorate, etc..) in quasi tutti i premi, come detto, sono richiesti dati infortunistici (intesi come giorni di assenza da lavoro), anche se in genere a questi non corrisponde un punteggio. Come benefit, in molti premi (Australia NSCA, Canada, Gran Bretagna Rosca), i vincitori possono usare un logo specifico del premio e fare pubblicazioni in riviste specializzate in salute e sicurezza, spesso gestite dall'ente organizzatore del premio.

Si evidenzia, inoltre, che non si citano, se non in un caso (Rospa GB), i sistemi di gestione certificati.

Da un'analisi dei contenuti collegati alle application da compilare per partecipare ai premi e tenendo conto unicamente dei premi principalmente rivolti alla gestione della sicurezza, si evidenzia la presenza dei seguenti temi:

- la valutazione dei rischi (come in azienda vengono identificati, analizzati, controllati i rischi) prendendo in considerazione aspetti che vanno dai dispositivi di protezione individuale utilizzati, alla manutenzione delle macchine, agli approcci usati per identificare i pericoli e le misure di controllo;
- il tema della formazione esplicitamente affrontato da quasi tutti i Premi citati;
- il ruolo della leadership con riferimento, ad esempio, a come l'organizzazione è strutturata;
- la presenza di una politica aziendale o comunque di un programma di salute e sicurezza in cui sono definiti gli obiettivi;
- il controllo di appaltatori, subappaltatori e fornitori sia in riferimento al tema delle competenze, sia a quello della selezione e controllo;
- l'analisi delle prestazioni, il monitoraggio, l'identificazione degli indicatori chiave, gli approcci usati per garantire il monitoraggio delle prestazioni;
- gli audit, intesi come misura di controllo e ispezione, sono presenti solo in alcuni premi;
- l'analisi degli incidenti/near miss accaduti, in riferimento all'individuazione delle cause, alle informazioni fornite ai lavoratori sui report di incidente, alla presenza di procedure per effettuare l'analisi degli infortuni.

In conclusione i diversi Premi esistenti, in genere, come si evince anche dalla letteratura⁸, quando sono ben strutturati ed organizzati permettono di conseguire diversi benefici: diffondono buone prassi, offrono ai partecipanti l'opportunità di confronto, di crescita e di sviluppo, mediante il raggiungimento di standard sempre più elevati, e favoriscono il mantenimento, l'aggiornamento e lo sviluppo dei sistemi di gestione, promuovendo, in molti casi, l'eccellenza nella salute e sicurezza nel luogo di lavoro.

⁸ Robin Tait and Deborah Walker, *Motivating the Workforce: The Value of External Health and Safety Awards*, Journal of Safety Research, Vol. 31, No. 4, pp. 243-251, 2000.