Arthur D Little

Modelli di percezione e comportamento per il miglioramento delle prestazioni

Brindisi, 17 Maggio 2018

Relatore : Stefano Milanese , Partner, Arthur D. Little S.p.A.

Arthur D. Little: in prima linea nell'innovazione – la prima Società di Consulenza Manageriale al mondo

Arthur D Little

Innoviamo il Business – dal 1886

- Siamo una primaria Società di consulenza manageriale con alle spalle 125 anni di attività. Nasciamo come società di consulenza tecnologica e nel corso della nostra storia abbiamo contribuito a numerose innovazioni pioneristiche.

Colleghiamo strategia, tecnologia e innovazione

- Leader nel collegare strategia, tecnologia e innovazione. Sviluppiamo soluzioni strutturate di nuova generazione per trasformare il business.

Lavoriamo in modo unico e diverso

- Le nostre persone e il loro approccio basato sul lavoro «side-by-side" integrano conoscenze intersettoriali e un modo di pensare all'avanguardia all'interno del business. Il nostro modo di lavorare è innovativo, ciò che vogliamo portare sono cambiamenti positivi.

Stefano Milanese
Partner

Focus dell'attività di consulenza

- Leader del Global Sustainability & Risk Competence Center di ADL
- Attività concentrate nella consulenza stategica e operativa, con focus specifici su risk management, sicurezza di processo e asset integrity management

Esperienza professionale

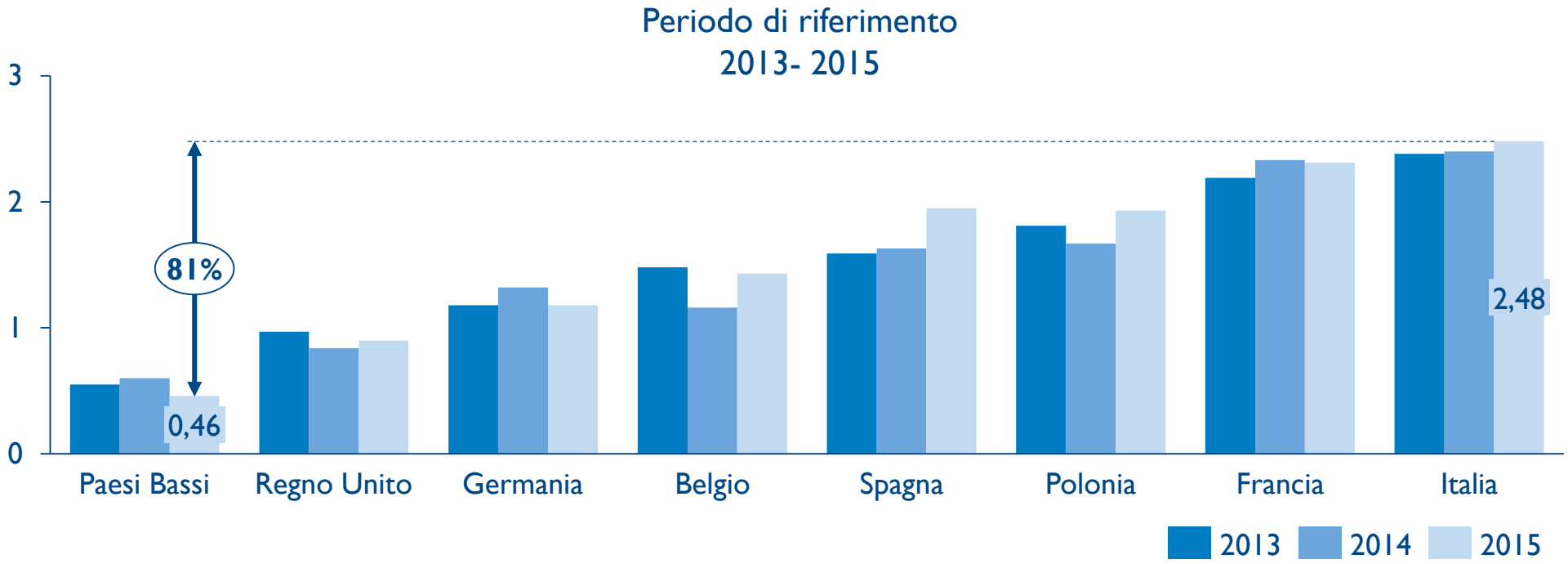
- Oltre 18 anni di esperienza nella consulenza manageriale a supporto di multinazionali a livello mondiale e PMI

Formazione

- Laurea in Ingegneria (Politecnico di Torino), Master (Università Erasmus di Rotterdam)

Le statistiche di incidentalità e fatalità evidenziano il ritardo dell'Italia rispetto ai principali paesi europei in termini di sicurezza del lavoro

Infortuni con esito mortale in rapporto alla popolazione impiegata di età compresa tra i 20 e i 64 anni



L'incidenza di infortuni con esito mortale in Italia è più elevata rispetto agli altri principali Paesi dell'Unione Europea

Fonte dei dati : Banca dati statistica EUROSTAT

Negli ultimi mesi si sono verificati una serie di eventi che denotano un preoccupante peggioramento del presidio della sicurezza

Livorno, esplosione al porto: morti due operai. La zona evacuata

Padova, incidente sul lavoro in acciaieria: due operai gravissimi con ustioni su tutto corpo

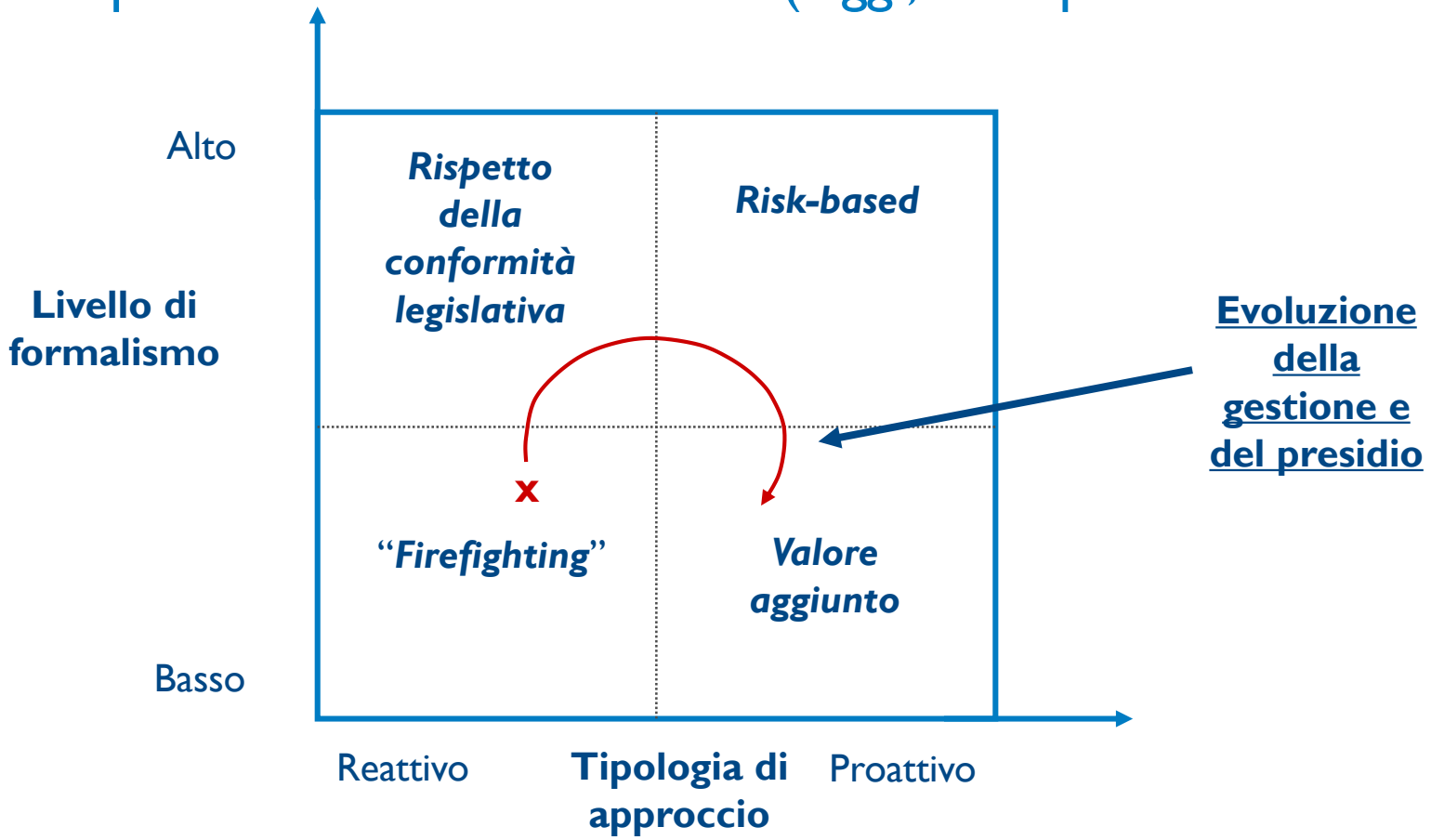
Giovane morto in cantiere a Monfalcone, ipotesi omicidio colposo

Esplosione a Treviglio, Bergamo Due morti in un'azienda

Infortuni con esito mortale denunciati all'INAIL

L'attenzione da parte di media e opinione pubblica è stata elevata, ma non si vedono interventi strutturali che agiscano alla radice dei problemi

In passato e anche recentemente, le soluzioni proposte sono state quasi sempre del tipo "command and control" (leggi, adempimenti e controlli)…

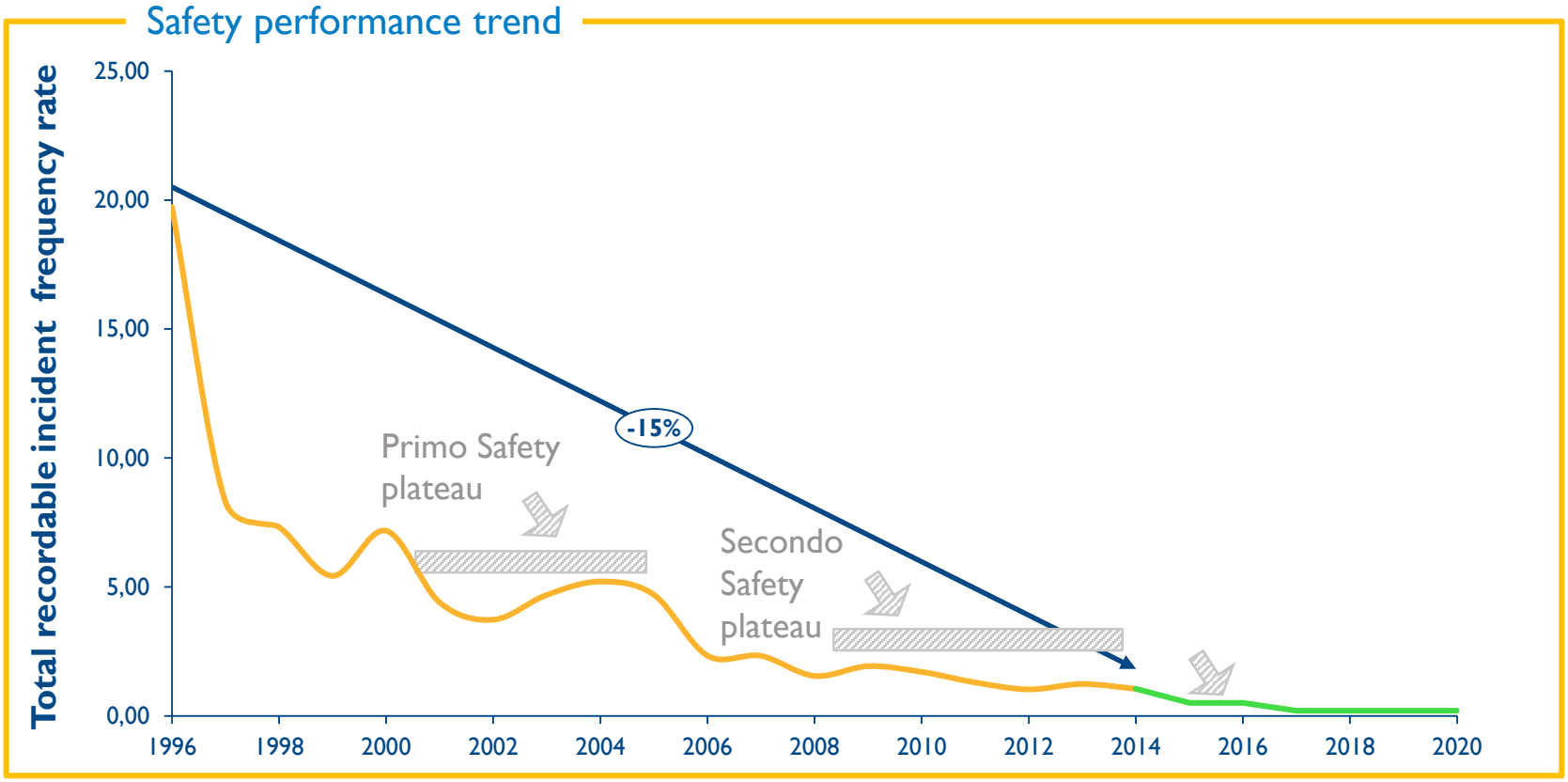


… rischiando di appesantire i costi e la burocrazia, senza garantire migliori performance, ma spesso distogliendo l'attenzione da interventi più importanti

Il valore aggiunto di una gestione proattiva della sicurezza è tangibile e rappresenta un elemento di competitività

Incremento produttività	+5%	Dovuto ad es. all'aumento di affidabilità e disponibilità degli impianti
Riduzione costi di produzione	-3%	Dovuta ad es. a minori costi di rilavorazione e riduzione degli scarti produttivi
Riduzione costi di manutenzione	-5%	Dovuta ad es. ad un aumento della manutenzione preventiva e predittiva e riduzione dei costi di turnaround
Riduzione dei costi assicurativi	-20%	Riduzione dei premi assicurativi a fronte di un presidio efficace della sicurezza percepito e valutato da assicuratori e broker

Per abbattere i "performance safety plateau" che si manifestano in molte organizzazioni è fondamentale agire sullo sviluppo culturale …



… attraverso un percorso che porti dalla cultura della "conformità" a una cultura della collaborazione proattiva

Per ottenere dei miglioramenti significativi è necessario dare maggiore enfasi alla Cultura della Sicurezza…

Obiettivi per il miglioramento della Cultura della Sicurezza

- Per definire interventi adeguati che promuovano la cultura della sicurezza è necessario:
  1. comprendere le **motivazioni alla radice di eventi indesiderati** che favoriscono la diffusione di comportamenti non adeguati dal punto di vista della Cultura della Sicurezza
  2. valutare i **comportamenti di Safety Leadership** del management, che rivestono importanza vitale per il successo e il mantenimento delle performance di sicurezza
  3. diffondere la **Cultura della Sicurezza** in termini di percezione e valutazione dei rischi, adozione di comportamenti sicuri, coinvolgimento e motivazione del personale e identificazione di spunti per il miglioramento della sicurezza in azienda
  4. innescare un **processo virtuoso di miglioramento** invertendo il trend negativo in termini comportamentali e di percezione del rischio

… creando consapevolezza in tutte le persone (dai lavoratori, ai loro responsabili, al management, ecc.)

Il termine cultura deriva dal verbo latino colere, "coltivare"

Definizioni di Cultura

- Quanto concorre alla formazione dell'individuo sul piano intellettuale e morale e all'acquisizione della consapevolezza del ruolo che gli compete nella società
- Insieme di conoscenze che concorrono a formare la personalità e ad affinare le capacità ragionative di un individuo
- Sistema di saperi, opinioni, credenze, costumi e comportamenti che caratterizzano un gruppo umano particolare; un'eredità storica che nel suo insieme definisce i rapporti all'interno di quel gruppo sociale e quelli con il mondo esterno

La cultura organizzativa rappresenta un fenomeno che si manifesta negli assunti fondamentali che guidano un'organizzazione.

Si concretizza nei comportamenti, nei valori e nelle relazioni che caratterizzano l'organizzazione stessa, sia al suo interno che con l'ambiente esterno

Strategia e Cultura sono due leve fondamentali e fortemente interconnesse per la guida e il successo di un'organizzazione

The Culture Factor

Attributi

- **Condivisa**: fenomeno di gruppo
- **Pervasiva**: permea livelli multipli e si applica in maniera diffusa in un'organizzazione
- **Persistente**: resiste all'interno di un'organizzazione per lungo tempo
- **Implicita**: agisce come un linguaggio silente e subliminale

L'approccio adottato per approfondire le dinamiche culturali è incentrato sull'applicazione di modelli consolidati di analisi delle regole implicite…

Modello di influenza sui comportamenti

"Unwritten Rules Of the Game" (UROG)

… che influiscono sui comportamenti individuali o di gruppo e quindi sulle performance complessive aziendali in materia di sicurezza

Il Modello di influenza sui comportamenti valuta la Cultura della Sicurezza di un Organizzazione descrivendo valori, attitudini e percezioni trasmessi all'individuo

Valori | **Attitudini** | **Percezioni**

- **Commitment**: la sicurezza è la prima considerazione in tutte le attività svolte?
- **Leadership**: la sicurezza è un principio condiviso a partire dal management?
- **Apertura**: è presente un clima di apertura e condivisione? Le informazioni riguardanti la sicurezza e le conclusioni delle investigazioni su incidenti e near-miss sono condivise tra tutte le parti interessate?
- **Reporting**: gli eventi incidentali sono sempre riportati e le azioni di miglioramento intraprese?
- **Responsabilità**: ognuno si sente responsabile della sicurezza sul luogo di lavoro? Si impara dagli errori? Le negligenze sono tollerate?
- **Misurazione**: il livello di sicurezza è adeguatamente monitorato? I risultati del monitoraggio sono condivisi?

Il Modello di analisi delle UROG assume che ogni sistema organizzativo non segua solo regole esplicite, ma anche regole implicite che determinano comportamenti e performance aziendali

Regole esplicite – "Written Rules"

Tutte le policiy ufficiali all'interno dell'azienda

- Visione e missione
- Struttura organizzativa
- Strategia e obiettivi aziendali
- Procedure aziendali
- Processi aziendali
- Sistema premiante

Regole implicite – "Unwritten Rules"

Fattori/comportamenti che si manifestano nelle prassi/consuetudini quotidiane

- Dinamiche interne di relazione che influenzano il business
- Valori, prassi, abitudini consolidate e implicite che caratterizzano sotto-gruppi e "ceti" aziendali (ad es. diversi livelli aziendali; turnisti e giornalieri)
- Obiettivi e interessi personali, paure

E' fondamentale comprendere a fondo queste regole non scritte, nonché i motivi e le condizioni che le determinano, per risolvere le problematiche culturali e comportamentali

Le "Unwritten Rules" sono le reali modalità di lavoro, a volte in opposizione alle regole scritte, quali politiche, procedure e istruzioni operative

Written rules

- *Tutti gli incidenti e i mancati incidenti devono essere segnalati*
- *La buona performance di sicurezza verrà premiata*

Valori

Attitudini

Percezioni

Unwritten rules

Esempi

È meglio riportare mancati incidenti poco significativi e in cui non si è implicati direttamente

La cattiva performance di sicurezza verrà punita

La comprensione delle "regole non scritte" presenti in un'organizzazione, permette di analizzare valori, attitudini e percezioni che sono alla radice di determinati comportamenti individuali o collettivi

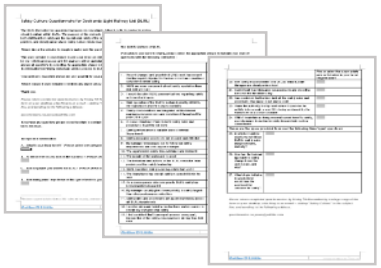
È possibile effettuare un'analisi strutturata degli aspetti comportamentali e di percezione attraverso l'utilizzo di una serie di strumenti e metodologie

	Survey sulla Cultura della Sicurezza	Analisi dei risultati della Survey	Focus Group	Interviste mirate	Analisi dei risultati e Reporting
ATTIVITÀ	■ La Survey sulla Cultura della Sicurezza consente un'ampia e rapida copertura dell'Organizzazione per identificare le principali problematiche presenti	■ I questionari vengono analizzati e interpretati secondo una segmentazione basata su criteri significativi ai fini della comprensione di valori, attitudini e percezioni e dei comportamenti che possono derivarne	■ I Focus Group consentono di discutere i risultati della Survey, valutare le aree di miglioramento, individuare le regole non scritte presenti in azienda e proporre possibili soluzioni condivise	■ Le interviste permettono di approfondire l'analisi identificando valori, attitudini e percezioni che costituiscono le cause nascoste delle carenze nella Cultura della Sicurezza	■ Presentazione dei risultati dell'analisi ■ All'interno del Report vengono inserite proposte di soluzioni e azioni successive da implementare per migliorare il livello di Cultura della Sicurezza
OUTPUT	■ Identificazione delle principali problematiche da analizzare	■ Report Survey ■ Discussione del report con i referenti aziendali	■ Opinioni individuali (riportate anonimamente) registrate e categorizzate per tematica analizzata ■ Riassunto delle interviste con evidenze emerse categorizzate per tematica		■ Report ■ Presentazione del Report

La Survey sulla Cultura della Sicurezza fornisce un'ampia copertura dell'Organizzazione ed è un buon modo di identificare le principali problematiche a livello di Azienda e di Sito

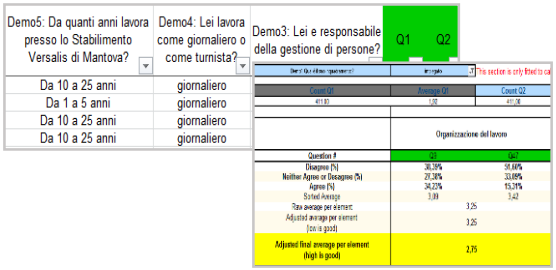
Questionari

- La Survey serve a misurare l'atteggiamento degli individui nei confronti di tematiche di Cultura della Sicurezza
- Le domande sono personalizzate in base alle esigenze specifiche dell'Organizzazione, potendo scegliere tra l'ampio numero di domande sviluppate nel tempo da parte di Arthur D. Little



Database delle risposte

- Le risposte alla Survey sono inserite in un apposito DB che fornisce rapidamente diverse analisi, raggruppando le risposte in base a diversi parametri, ad es.:
  - inquadramento
  - ruolo ricoperto
  - livello di responsabilità
  - anzianità di servizio

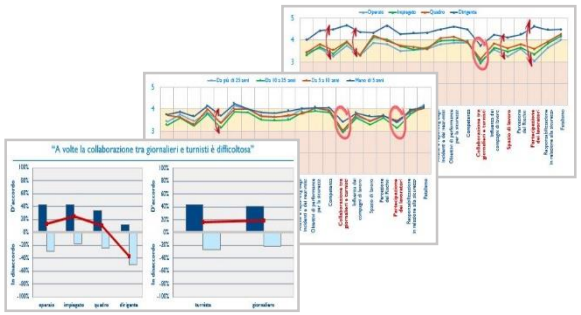


Demo5: Da quanti anni lavora presso lo Stabilimento Versalis di Mantova?	Demo4: Lei lavora come giornaliero o come turnista?	Demo3: Lei e responsabile della gestione di persone? Q1 Q2
Da 10 a 25 anni	giornaliero	
Da 1 a 5 anni	giornaliero	
Da 10 a 25 anni	giornaliero	
Da 10 a 25 anni	giornaliero	

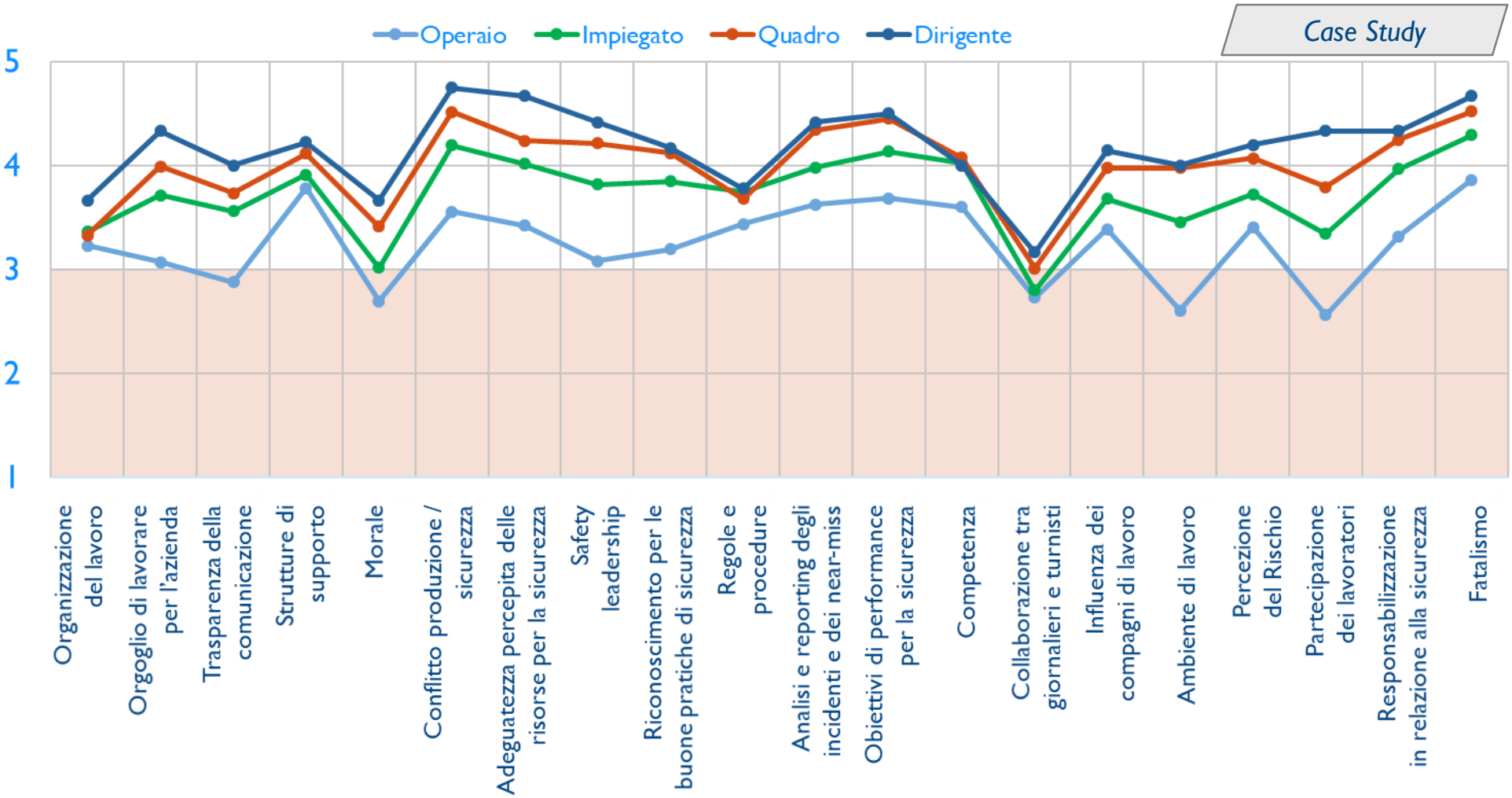
Question #	Q1	Q7
Disagree (%)	38,19%	58,60%
Neither Agree or Disagree (%)	27,38%	33,08%
Agree (%)	34,23%	15,31%
Sorted Average	3,00	3,42
Raw average per element:	3,25	
Adjusted average per element (so is good)	3,25	
Adjusted final average per element (high is good)	2,75	

Risultati della Survey

- Le risposte richieste sono qualitative rispetto a un'affermazione proposta (ad es. molto d'accordo, abbastanza d'accordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza in disaccordo, molto in disaccordo), secondo la scala Likert



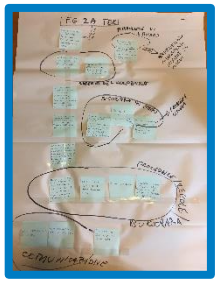
La Survey consente a tutti i partecipanti di esprimere anonimamente il proprio giudizio in relazione ad una serie di aspetti della Cultura della Sicurezza

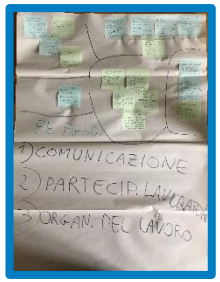


A valle della Survey, si lavora con gruppi selezionati di persone (Focus Group) per interpretare i risultati, prioritizzare i problemi emersi e suggerire azioni di miglioramento

Interpretare i risultati della Survey

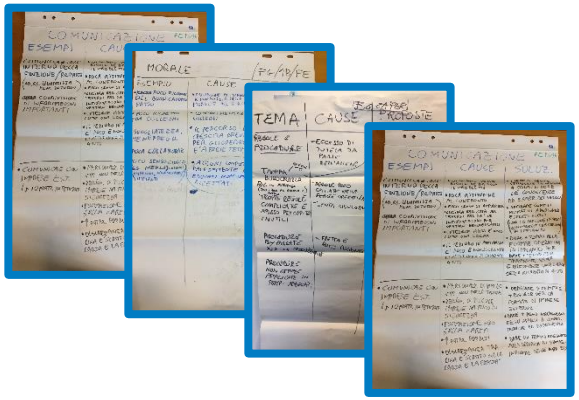
- Discutere sotto quali aspetti i risultati dei questionari sono in linea con l'esperienza delle persone intervistate
- Valutare sotto quali aspetti i risultati sono invece disallineati
- Riassumere le evidenze emerse e i suggerimenti su come proseguire nella maniera più efficace l'attività di Progetto





Prioritizzare i problemi emersi

- Elencare i fattori che influenzano la Cultura della Sicurezza basandosi sui risultati dei questionari e sull'esperienza delle persone intervistate
- Valutare le principali problematiche da analizzare



Suggerire Azioni di miglioramento

- Considerare le 5 principali problematiche emerse e, per ciascuna di esse, valutare:
  - le possibili soluzioni o gli approcci da adottare
  - le barriere nell'attuale organizzazione che ne impediscono un'efficace risoluzione
  - i fattori chiave necessari per rendere efficaci le soluzioni proposte
  - l'efficacia di ciascuna soluzione emersa e la relativa facilità di implementazione

I Focus Group permettono di contestualizzare e approfondire aree di attenzione già identificate nella Survey e di farne emergere di nuove

Case Study

Aree di attenzione	Problematiche evidenziate
Safety Leadership	
Trasparenza della comunicazione	*Scarsa comunicazione fra i reparti e i diversi livelli dello Stabilimento* *In alcuni reparti il passaggio di consegne durante il cambio turno avviene con difficoltà* *Il personale è scarsamente coinvolto nella definizione di obiettivi aziendali* *Abuso di e-mail e pochi confronti di persona* *Si lavora a compartimenti stagni, non si conoscono il lavoro e i problemi degli altri*
Organizzazione del lavoro	
Collab. Giornalieri Turnisti	
Regole e procedure	
Formazione e competenze	
Percezione del rischio	
Morale	

A valle dei Focus Group, si conducono interviste mirate per identificare valori, attitudini e percezioni che costituiscono cause nascoste delle carenze nella Cultura della Sicurezza

Interviste

- Le interviste devono coprire l'Organizzazione "in diagonale", ovvero dal top management al personale operativo e lungo diversi dipartimenti e luoghi di lavoro
- Lo stile specifico adottato nelle interviste è finalizzato all'identificazione delle Unwritten Rules
- Le interviste sono condotte a partire da un'analisi dei risultati della Survey sulla Cultura della Sicurezza e dei Focus Group

Priorità per interviste per identificare le Unwritten Rules

- Fare sentire l'intervistato rilassato e aperto
- Porre domande il più possibile aperte
- Indirizzare l'intervistato verso le problematiche principali ed evitare di suggerire risposte
- Testare valori, attitudini e percezioni
- Raccogliere frasi e commenti in forma anonima

Priorità per interviste convenzionali

- Far emergere informazioni oggettive combinando domande in forma aperta e chiusa
- Creare una lista di domande estremamente strutturata
- Svolgere l'intervista in un ambiente formale

Infine, il Report è elaborato in formato power point sia per migliorare la struttura dei risultati e delle raccomandazioni, sia per semplificarne la lettura

Report e Presentazione

- Il Rapporto di analisi è strutturato in sezioni:
  - Sommario Esecutivo
  - Introduzione e Metodologia
  - Risultati
  - Conclusioni e Raccomandazioni
  - Appendici
- Per massimizzarne l'efficacia, le raccomandazioni sono legate alle evidenze emerse e agli obiettivi che si vogliono raggiungere
- I risultati di dettaglio ottenuti dalla Survey, eventualmente accompagnati dai grafici e le evidenze raccolte durante i Focus Group e le interviste mirate sono forniti come appendici al Rapporto

Esempio di Slide del Report

Case Study

4 Conclusioni e raccomandazioni – Trasparenza della comunicazione

In alcuni reparti il flusso di informazioni tra squadra uscente ed entrante è carente …

Problemi riscontrati	Principali cause
▪ La comunicazione tra diverse funzioni / reparti è spesso carente o inefficace ▪ In alcuni reparti il registro delle consegne per il cambio turno è spesso compilato in modo incompleto o poco chiaro e il flusso di informazioni tra squadra uscente ed entrante è carente (soprattutto nel fine settimana)	▪ Abuso di mail e pochi momenti di dialogo fra funzioni diverse ▪ Poca presenza in campo dei responsabili e delle funzioni di supporto ▪ I turnisti di manutenzione lavorano su due turni giornalieri

Soluzioni proposte

1. ★ Garantire una maggiore presenza in campo di Dirigenti, responsabili, e funzioni di supporto per comunicare in maniera più diretta e stimolare il coinvolgimento del personale operativo (⟷ *Morale – Azione 4)*
2. Istituire e programmare dei momenti di confronto specifici per la gestione di attività che coinvolgono funzioni / reparti diversi (ad es. programmazione lavori) (⟷ *Organizzazione del lavoro – Azione 9, 10)*
3. ★ Sviluppare e utilizzare in tutti i reparti dei registri per il cambio turno in formato elettronico

… e potrebbe migliorare sviluppando in tutti i reparti registri elettronici per il cambio turno, con schemi predisposti delle informazioni chiave da trasferire e modalità di ricerca facilitate

L'obiettivo è approfondire le tematiche culturali emerse, per raccogliere esempi di criticità e ambiti di intervento, indagarne le cause radice …

… e stimolare e sviluppare delle proposte di soluzioni, che costituiranno il Piano di Azione per il miglioramento della Cultura della Sicurezza dell'Organizzazione

Nella realtà italiana, composta da molte PMI e poche grandi aziende che possono permettersi di investire in analisi culturali approfondite e mirate …

Diffusione della cultura della sicurezza

- Le Aziende devono prepararsi ed equipaggiarsi per un cambio di prospettiva, che preveda un approccio gestionale competitivo / partecipativo con minore enfasi sui formalismi gestionali e maggiore su aspetti culturali e di leadership
- Per declinare questo approccio nel tessuto delle PMI Italiane è necessario fornire loro un supporto mirato a sviluppare collaborazioni, sinergie e azioni di miglioramento comuni per migliorare la Cultura della Sicurezza

Sostegno allo sviluppo tecnologico

- Analogamente, le PMI devono essere supportate nell'adozione delle nuove tecnologie (ad es. robotica, automazione), che possono fornire un contributo significativo al miglioramento delle performance in materia di sicurezza

… le associazioni industriali e di categoria possono svolgere un ruolo importante per sensibilizzare e favorire l'adozione di nuovi approcci, tecnologie e modelli

Arthur D. Little has been at the forefront of innovation since 1886. We are an acknowledged thought leader in linking strategy, innovation and transformation in technology-intensive and converging industries. We navigate our clients through changing business ecosystems to uncover new growth opportunities. We enable our clients to build innovation capabilities and transform their organizations.

Our consultants have strong practical industry experience combined with excellent knowledge of key trends and dynamics. Arthur D. Little is present in the most important business centers around the world. We are proud to serve most of the Fortune 1000 companies, in addition to other leading firms and public sector organizations.

For further information please visit www.adlittle.com.

Copyright © Arthur D. Little 2018. All rights reserved.

Contact:
Stefano Milanese
Partner – Sustainability & Risk practice

Corso Monforte 54
20122 Milan
T: +39 02 67 376 228
M: +39 348 733 2226
E: milanese.stefano@adlittle.com