

Case Study

Solvay – La sicurezza prima di tutto

DuPont
Sustainable
Solutions



Il Gruppo Solvay è stato fondato in Belgio da Ernest Solvay nel 1863, ha il suo quartier generale a Bruxelles. L'azienda è presente in 61 Paesi ed è attiva a livello internazionale nel settore dei materiali avanzati e delle specialità chimiche, con 115 siti e una forza lavoro di circa 24.500 unità. Nel 2018 ha realizzato un fatturato di 10.3 miliardi di euro.



Il Gruppo Solvay è concretamente impegnato nel perseguimento dell'economia circolare, è partner della "Ellen MacArthur Foundation" e Solvay in Italia ha ricevuto da Sodalitas-Assolombarda il riconoscimento "Best in class: crescita e sostenibilità" grazie al proprio impegno nel valorizzare programmi di sviluppo sostenibile.

Solvay in Italia celebra 109 anni di attività, è presente infatti dal 1912 con il primo storico insediamento produttivo in Toscana a Rosignano. Oggi realizza ed esporta prodotti chimici fondamentali per tantissimi settori industriali innovativi e in particolare per materie plastiche speciali ad elevate prestazioni per i mercati hi-tech. Da sempre la società è identificata dal grande pubblico attraverso lo storico Bicarbonato di Sodio Solvay.

La forza lavoro italiana è di 1.900 unità, nei 7 siti produttivi che sono localizzati a: Ospiate (Milano), Spinetta Marengo (Alessandria), Mondovì (Cuneo), Livorno, Massa, Rosignano Solvay (Livorno) e Bollate (Milano).

Le varie aziende Solvay italiane hanno realizzato nel 2018 un fatturato di 1.549 milioni di euro. Gli investimenti complessivi nei vari siti italiani si quantificano in oltre 100 milioni/anno di euro, divisi fra modernizzazione delle tecnologie, interventi per l'impatto ambientale, manutenzioni mirate all'eccellenza produttiva, progetti speciali per la realizzazione di nuovi impianti, produzione e gestione dell'energia.

E' proprio dallo stabilimento di Rosignano Solvay che, nel 2017, è emersa l'esigenza di migliorare la cultura della sicurezza, con l'obiettivo di posizionare la società ad un livello di eccellenza in linea con gli elevati standard di crescita e sostenibilità che la contraddistinguono a livello globale.

Approccio DSS

Pietro Femia, Senior Manager DSS Italy, spiega come tutto ebbe inizio: “Quando a fine 2017 siamo stati contattati da Solvay, le performance di sicurezza dell'azienda erano buone per numero di infortuni, sebbene avessero raggiunto un plateau, ma destavano preoccupazione soprattutto sotto il punto di vista dei comportamenti e degli accadimenti pericolosi che il management aziendale percepiva non in linea con il livello di eccellenza richiesto e con le sfide che l'organizzazione era chiamata ad affrontare in un contesto di mercato molto competitivo ed in evoluzione. E' nata quindi l'esigenza di lanciare un'iniziativa in grado di avere un impatto su tutto il personale e che rappresentasse un progetto pilota da ripetere poi negli altri stabilimenti industriali del Gruppo Solvay.”

Mariam Massri, Safety and Security Manager dello stabilimento Solvay di Rosignano, ci spiega il percorso che li ha portati a scegliere DSS come partner: “Il nostro personale spesso lavora individualmente, per cui abbiamo la necessità di rafforzare la loro consapevolezza, percezione e gestione dei rischi. In passato avevamo già intrapreso alcune iniziative sul “last minute risk assessment”, da lì la ricerca di un progetto che potesse sviluppare



questi concetti. Per questo ci siamo rivolti a DSS, società internazionale di consulenza, leader nell'Eccellenza Operativa e nella Sicurezza Aziendale. Il programma The Risk Factor è stato individuato come lo strumento migliore per passare dall'approccio DEVO essere sicuro, all'approccio VOGLIO essere sicuro.”

Nel 2015 DSS ha condotto una valutazione delle attività svolte all'interno del sito di Rosignano, a seguito della quale si è messa in luce la necessità di passare da una gestione della sicurezza focalizzata sulla compliance e l'adempimento delle prescrizioni, ad una più proattiva e partecipata da parte del personale operativo.

A seguito di tale risultato è stata decisa l'implementazione di un progetto mirato a rafforzare la leadership in sicurezza del personale operativo, affiancandolo al percorso denominato “la sicurezza del mio compagno con le imprese”, rivolto principalmente alla gestione degli appaltatori.

Nel 2017 è stato ripetuto il Safety Perception Survey di DSS, che ha rilevato un miglioramento dei risultati. Paolo Grassi, Principal Consultant DSS, dichiara: “Una volta compresi i bisogni, abbiamo progettato e realizzato il training The Risk Factor rivolto a tutto il personale, con i seguenti obiettivi: aumentare la consapevolezza dei rischi; accrescere la capacità di prendere decisioni circa la propria sicurezza e quella degli altri; sviluppare senso di appartenenza ed orgoglio nell'essere parte di Solvay Rosignano.” Il lavoro svolto ha prodotto risultati positivi anche sugli indici infortunistici.

The Risk Factor

Forti di un'esperienza di oltre 200 anni nell'Eccellenza Operativa e nella sicurezza in ambito industriale, i consulenti di DSS basano il loro approccio sull'evidenza che la maggior parte degli incidenti si verifica a causa di un comportamento non sicuro. Pertanto l'obiettivo di DSS, condiviso con Solvay, è stato accrescere la Sicurezza promuovendo un cambiamento culturale in azienda, passando da un approccio basato sul rispetto forzato di un regolamento, ad un approccio interdipendente di team, basato su un'autonoma capacità di prendersi cura di se' stessi e degli altri, agendo proprio sui comportamenti dei singoli. Riccardo Mariani, Project Manager e Senior Consultant DSS, spiega il percorso sviluppato: “The Risk Factor presso Solvay è stato articolato in due parti: fase 1 - Profilo di rischio e Disegno; fase 2 - Implementazione. Durante la prima fase è stato somministrato a tutto il personale un questionario online per identificare la consapevolezza del rischio, è stata effettuata una ricognizione degli ambienti di lavoro e sono state organizzate interviste individuali allo scopo di definire un quadro completo del profilo di rischio dello stabilimento di



The Risk Factor è stato individuato come lo strumento migliore per passare dall'approccio DEVO essere sicuro, all'approccio VOGLIO essere sicuro.”



Rosignano. La fase 2, ha previsto l'erogazione del training attraverso sessioni di formazione in aula e affiancamento in campo.

Il cambiamento, in risposta al lavoro svolto, non ha tardato a manifestarsi. Ad esempio è stato possibile percepire un maggiore interesse e consapevolezza dei lavoratori nei confronti della sicurezza durante le discussioni sostenute nelle riunioni trimestrali con tutti i lavoratori. Oppure, un altro esempio è quello relativo ai dialoghi sempre più frequenti, basati sulla metodologia del The Risk Factor, che si instaurano in campo tra i lavoratori ed i responsabili di linea per discutere su come effettuare un lavoro in sicurezza.

Un altro aspetto del programma The Risk Factor particolarmente apprezzato dal personale di Solvay è stata l'introduzione delle 3 tecniche per l'identificazione del pericolo, che hanno permesso ai lavoratori di guardare le attività routinarie in un'ottica nuova, con una aumentata consapevolezza dei rischi.

A ciò si è aggiunto un percorso in campo disegnato "ad hoc", che ha permesso ai lavoratori di essere affiancati da un consulente di DSS durante le attività di lavoro, ricevendo feedback e spunti di riflessione per il miglioramento personale.

Durante le visite da parte della direzione, svolte dopo le sessioni di formazione, sono stati raccolti commenti estremamente positivi da parte dei lavoratori. Alcuni di essi sono:

- **Il corso mi ha portato a vedere le cose che già conoscevo da un nuovo punto di vista**
- **Il fatto che il corso affronti argomenti non soltanto connessi alla vita lavorativa ma anche a quella di tutti i giorni è stato innovativo e molto apprezzato**
- **Il corso ha fornito strumenti applicabili nella vita di tutti i giorni e non solo in quella lavorativa**
- **Mi ha molto colpito scoprire quante decisioni prendiamo inconsciamente**

Feedback e conclusioni del MGT

Alessandro Ciberti, Medico del lavoro, rileva che i contenuti del programma The Risk Factor sono stati declinati in modo originale e la diffusione dei messaggi è stata sviluppata con un stile comunicativo efficace in grado di raggiungere tutti e particolarmente adatto anche a raggiungere le persone con maggiore esperienza, a volte più difficili da coinvolgere e “portare a bordo”: “Dal sondaggio effettuato prima della formazione è emerso chiaramente questo punto di miglioramento, di cui avevamo già dei segnali e di cui abbiamo avuto conferma: il preposto, in qualità di leader, è una figura chiave su cui dobbiamo lavorare per aiutarlo a comunicare in modo più efficace e comprendere i meccanismi che portano in modo inconscio le persone e quindi i lavoratori a prendere decisioni che a volte possono essere sbagliate”.

Gianluca Pettinello, Plant Manager H2O2 Solvay Rosignano, fornisce un feedback estremamente positivo: “Parlando con i miei collaboratori, sento più di qualcuno dire frasi del tipo “... come ci hanno insegnato al corso...”. Quindi qualcosa è decisamente cambiato e rimasto, cosa non facile per una formazione sulla consapevolezza e sulla cultura del comportamento sicuro. La consapevolezza che comunque facciamo molte azioni senza pensare è un altro aspetto che ha colpito molto. Infine il concetto di pensare prima di agire e di avere buone abitudini sono due principi che devono essere sempre più parte della nostra cultura. So che l'anno prossimo ci sarà una formazione The Risk Factor su come avere buone abitudini alla sicurezza. Personalmente lo ritengo estremamente interessante perché è l'unico modo che abbiamo per contrastare la nostra natura che ci porta ad agire senza pensare.”



Il concetto di pensare prima di agire e di avere buone abitudini sono due principi che devono essere sempre più parte della nostra cultura.

Michele Fascelli, Unit Production Manager Solvay, conclude:

“Uno dei punti focali del programma di training è la consapevolezza ovvero quel processo finalizzato a maturare l'esatta percezione, il peso e quindi l'impatto che le scelte del singolo hanno sulla sicurezza propria e degli altri. È proprio attraverso questo passaggio che è possibile passare da passaggio che è possibile passare da **Devo Lavorare in Sicurezza a Voglio Lavorare in Sicurezza.**”

Durante le discussioni tenute nel corso del progetto, questo argomento è emerso molte volte, ed è risultato chiaro a tutti come una stessa situazione, interpretata da consapevolezza ed esperienza differenti, possa portare a prendere decisioni e/o azioni diverse.

“Globalmente il corso è stato estremamente utile, perché si è potuto dedicare del tempo per approfondire argomenti importanti legati alla nostra sicurezza che possono avere risvolti anche su altri ambiti delle performance dell'organizzazione. Alcuni concetti base sono passati e penso siano stati metabolizzati. Farli completamente propri e di uso comune è un percorso lungo che richiederà un “rinfresco” continuo, ma grazie al supporto di partner come DSS, siamo sicuri di essere sulla strada giusta.”



“

Grazie al supporto di partner come DSS, siamo sicuri di essere sulla strada giusta.”

DuPont Sustainable Solutions

DuPont Sustainable Solutions, (DSS) è fornitore leader di servizi di consulenza in ambito operations che permettono alle aziende di proteggere i dipendenti e gli asset, conseguire efficienze operative , innovare più rapidamente e sviluppare le competenze dei lavoratori. Sfruttando l'eredità di DuPont, la profonda esperienza di gestione dei processi aziendali in ambito industriale ed un team diversificato di esperti consulenti, DSS aiuta i clienti a trasformare la gestione operativa in vantaggio competitivo.

Per maggiori informazioni

www.consultdss.it

+39 02 1241 25073

info.it@consultdss.com

**DuPont
Sustainable
Solutions**

