

ExxonMobil Operations Integrity Management System (OIMS)

Il Sistema Integrato di Gestione della Sicurezza della ExxonMobil (OIMS - Operations Integrity Management System), in vigore dal 1992, indirizza la gestione dei rischi nel campo della Salute, Sicurezza e Ambiente all'interno dei siti in cui la Società opera. OIMS è un modello di gestione progettato per identificare i pericoli e gestire i rischi associati. Fornisce un approccio sistematico, strutturato e disciplinato a tutte le linee operative e permette di valutare periodicamente il progresso e la condotta delle organizzazioni della Società in queste aree. Inoltre, assicura il coinvolgimento e l'integrazione con le comunità nelle quali operiamo. OIMS è parte integrante del processo di lavoro giornaliero e stabilisce un modello comune, applicato in tutto il mondo, che ogni realtà operativa è tenuta a seguire. Nel tempo è diventato parte della cultura della ExxonMobil e del metodo seguito dalle sue organizzazioni di lavoro per migliorare l'affidabilità delle operazioni e ridurre rischi ed impatti alla Sicurezza, Salute ed Ambiente. L'efficacia di OIMS è valutata, rivista e migliorata continuamente ed è per questo che ha inglobato, nel suo cammino di miglioramento, i processi di gestione della Salute, Sicurezza e Ambiente basati sul comportamento (Loss Prevention System Behavior Based Process). Nel 2007, Lloyd's Register Quality Assurance, Inc. (LRQA) ha attestato nuovamente, in seguito ad una valutazione che si ripete ogni tre anni, che OIMS soddisfa i requisiti dello standard ISO 14001 per la gestione ambientale, e che soddisfa anche i requisiti OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series for health and safety management systems).

Sono molti i prodotti e le operazioni svolte dalla Società che presentano rischi potenziali alle persone ed all'ambiente. Nel riconoscere tali rischi la ExxonMobil ritiene che la maniera migliore per affrontarli sia quella di formare una forza lavoro capace, motivata e responsabile, strutturata in maniera tale da assicurare operazioni nella piena protezione delle persone e dell'ambiente.

Tale obiettivo viene perseguito attraverso la definizione di chiare politiche e pratiche e attraverso l'applicazione di un rigoroso Sistema di Gestione progettato per raggiungere i risultati più avanzati. L' Operations Integrity Management System (OIMS) rappresenta una pietra miliare del nostro impegno a raggiungere l'eccellenza nella performance risultante dalla gestione del rischio HSE (Salute, Sicurezza, Ambiente).

Il modello OIMS viene periodicamente aggiornato al fine di garantire il continuo miglioramento, con particolare enfasi al rafforzamento nella leadership, nella sicurezza dei processi, nella performance ambientale e nella valutazione della efficacia del modello nella sua integrità, in particolare si intende:

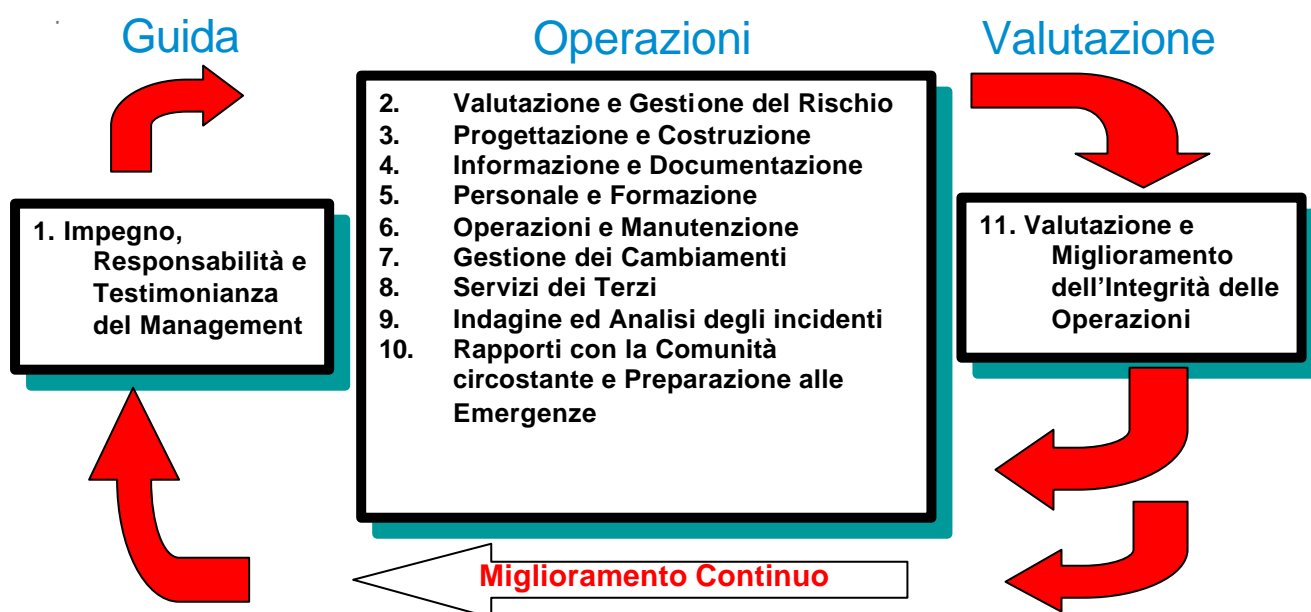
- rinforzare il convincimento che tutti gli incidenti HSE possono essere prevenuti

- promuovere e mantenere un ambiente di lavoro nel quale ognuno si senta responsabile per la propria sicurezza e per quella dei suoi colleghi, e nel quale ognuno interviene attivamente per assicurare sicurezza e benessere agli altri.

La ExxonMobil crede fermamente che tali misure aiutino a guidare il percorso di avvicinamento alla visione di un ambiente di lavoro in cui:

- “Nessuno si faccia male”
- la nostra performance ambientale sia in grado di proteggere il domani con le azioni ed il comportamento di oggi.

Gli elementi di OIMS



Il modello OIMS ed il processo del miglioramento continuo

Elemento 1: Impegno, Responsabilità e Testimonianza del Management

Il Management stabilisce le politiche, gli scopi e fornisce la prospettiva e le risorse per operazioni di successo. L'assicurazione dell'integrità delle operazioni richiede che l'impegno responsabile del Management (leadership) sia testimoniato in maniera visibile a tutti i livelli della organizzazione:

- I Sistemi atti a garantire la gestione dell'Integrità delle Operazioni devono essere stabiliti, comunicati e supportati ad ogni livello dell'organizzazione.

- I Managers ed i Supervisorì devono nelle attività quotidiane operare nel rispetto delle politiche e pratiche della Società per garantire l'Integrità delle Operazioni, promuovere un ambiente di lavoro fiducioso ed aperto e tener conto di come il loro comportamento influenzi positivamente gli altri. L'impegno deve essere dimostrato attraverso una partecipazione attiva e visibile.
- Le conoscenze e le qualità di Managers e Supervisorì, includendo anche doti di leadership e comportamento, devono essere sviluppate in maniera da permettere l'applicazione efficace degli strumenti e dei sistemi previsti nella gestione dell'Integrità delle Operazioni.
- Il Management stabilisce l'area di pertinenza, le priorità ed il passo necessario all'implementazione di ogni Sistema ed al suo miglioramento, tenendo conto della complessità e dei rischi associati alle operazioni ed ai prodotti.
- I ruoli, le responsabilità e i livelli di autorità associati ai Sistemi devono essere conosciuti ed esercitati.
- Obiettivi e traguardi devono essere stabiliti per ogni Sistema, la performance verificata continuamente e comunicata ai livelli opportuni, le aspettative tradotte in pratiche e procedure.
- La forza di lavoro deve essere pienamente coinvolta nel processo relativo all'Integrità delle Operazioni e gli insegnamenti rilevanti diffusi attraverso l'organizzazione

Elemento 2: Valutazione e Gestione del Rischio

Una completa ed efficace valutazione dei rischi può ridurre i rischi con riferimento alla Salute, alla Sicurezza e all'Ambiente e mitigare le conseguenze di incidenti fornendo informazioni essenziali al processo decisionale:

- Il Rischio deve essere gestito identificando i pericoli, valutando le conseguenze e le probabilità ed implementando le misure di prevenzione e mitigazione.
- Le Valutazioni del rischio devono tener conto delle operazioni, dei progetti e dei prodotti in maniera da identificare ed indirizzare i potenziali rischi al personale, alle attrezzature, al pubblico ed all'ambiente.
- Le Valutazioni del rischio devono essere effettuate periodicamente da personale qualificato, ed aggiornate ogni qualvolta si verifica un cambiamento.
- Un processo di verifica e controllo deve essere stabilito per assicurare l'implementazione delle misure stabilite per la gestione del rischio.

Elemento 3: Progettazione e Costruzione

Nell'ambito di diversi stadi di realizzazione dei progetti, i rischi legati alla Sicurezza, Salute e Ambiente possono essere minimizzati attraverso l'adozione di appropriati standards, procedure, e sistemi:

- Le procedure di gestione dei progetti devono essere documentate, correttamente interpretate ed eseguite da personale qualificato.
- Devono essere definiti criteri e procedure per condurre e documentare le valutazioni dei rischi associate a tutti gli stadi del progetto, in modo da garantire l'Integrità delle Operazioni.
- Il progetto e la costruzione di nuove o modificate attrezzature devono seguire standard e pratiche di progettazione che:
 - Traguardino o eccedano la legislazione applicabile.
 - Incorporino i requisiti opportuni e responsabili nei casi in cui la legislazione non sia sufficientemente protettiva.
 - Indirizzino le più importanti considerazioni in termini di Integrità delle Operazioni, includendo gli Aspetti Ambientali ed il Fattore Umano.
- Deviazioni da pratiche e standards di progetto già approvate sono permesse solo a valle di un processo di revisione ed approvazione condotto dalle autorità designate e dopo aver attentamente documentato il rationale che giustifica la deviazione.
- Esiste un processo di valutazione dell'Integrità delle Operazioni relativamente all'applicazione di standards nuovi o aggiornati alle attrezzature esistenti.
- Esiste un processo di valutazione di garanzia della qualità, che assicura che le attrezzature ed i materiali ricevuti siano conformi alle specifiche del progetto e che la costruzione sia conforme agli standards applicabili.
- Deve essere attivato e documentato un processo di revisione del progetto prima dell'avviamento per confermare che:
 - La costruzione sia in accordo con le specifiche.
 - Le misure di Integrità delle Operazioni siano state adottate.
 - Le operazioni di emergenza e le procedure di manutenzione siano state adottate e siano efficaci.
 - Le raccomandazioni di gestione del rischio siano state raccolte ed eseguite le azioni richieste.
 - La formazione del personale sia stata completata.

- I requisiti relativi ai permessi ed alla legislazione siano stati completamente soddisfatti.

Elemento 4: Informazione e Documentazione

L'informazione accurata sulla configurazione e le capacità dei processi, delle attrezzature necessarie, delle proprietà dei prodotti e dei materiali maneggiati, i potenziali pericoli associati all'Integrità delle Operazioni e i requisiti della legislazione sono elementi determinanti associati alla valutazione e gestione del rischio:

- I disegni e la documentazione relativa a progetti, operazioni, ispezioni e manutenzione delle attrezzature devono essere identificati, accessibili, accurati e salvaguardati.
- Le informazioni relative a potenziali pericoli associati ai prodotti e la guida per la gestione appropriata ed il loro uso, devono essere documentate e comunicate.
- Le informazioni relative a leggi e regolamenti applicabili, alle licenze, ai permessi, agli standards ed alle pratiche devono essere documentate e mantenute aggiornate.

Elemento 5: Personale e Formazione

Il Controllo delle operazioni dipende dal personale. Il raggiungimento dell'Integrità delle Operazioni richiede l'accurata selezione, assegnazione, formazione e la continua valutazione del personale, unito alla implementazione dei programmi appropriati di Integrità delle Operazioni:

- Deve essere attivo un processo di selezione, assegnazione e continua valutazione delle qualifiche e delle abilità del personale affinché risultino idonei ai requisiti richiesti dalla loro specifica mansione.
- Devono essere attivi criteri e processi che assicurino che i livelli di conoscenza ed esperienza ritenuti ottimali siano garantiti nei casi di cambio del personale.
- Deve essere fornita al personale una formazione iniziale, continua e periodici aggiornamenti consistentemente con il ruolo specifico ed i requisiti legali, e deve essere assicurata la comprensione delle misure protettive appropriate, atte a mitigare i potenziali pericoli. La formazione deve includere:
 - La valutazione dell'effettivo apprendimento del personale e dell'acquisizione completa delle conoscenze richieste.

- La documentazione della formazione.
- La valutazione dell'efficacia della formazione.
- La valutazione e documentazione della performance del personale rappresenta un elemento determinante dell'integrità delle operazioni.
- Sono attivi i processi basati sul comportamento per la riduzione del rischio d'incidente relativi a Sicurezza del personale, sicurezza dei processi e considerazioni ambientali. Ci si aspetta che:
 - Dipendenti e Terzi identifichino e proattivamente mitigino potenziali pericoli operativi, procedurali e fisici.
 - Dipendenti e Terzi identifichino ed eliminino ogni proprio comportamento a rischio e contribuiscano alla eliminazione del comportamento a rischio dei propri colleghi.
 - I Fattori Umani, il coinvolgimento della forza lavoro ed comportamenti esemplari siano indirizzati ed enfatizzati.

Sia attivo un processo di identificazione e valutazione dei rischi sulla salute relativi alle operazioni che potenzialmente possano influire sui dipendenti, terzi, o sul pubblico.

Elemento 6: Operazioni e Manutenzione

La gestione delle Operazioni, in accordo con la legislazione, richiede procedure ed un programma strutturato ed efficace di manutenzione ed ispezione, un'affidabile gestione dell'Integrità Operativa delle attrezzature critiche e personale qualificato che esegua adeguatamente tali pratiche e procedure:

- Procedure operative, di manutenzione ed ispezione devono essere sviluppate, implementate e consistentemente applicate, e devono essere aggiornate a specifici intervalli ed ogni qualvolta si verifichi un cambiamento. Tali procedure devono includere:
 - Procedure speciali per attività ad alto potenziale di rischio.
 - Considerazioni relative al Fattore Umano.
 - Considerazioni relative agli aspetti della legislazione e dell'ambiente.
- Deve essere attivo un processo di Permesso di Lavoro che incorpori controlli ed autorizzazioni consistenti con i rischi meccanici ed operativi.
- Tutte le attrezzature critiche devono essere identificate, testate e sottoposte a manutenzione preventiva. La loro temporanea disattivazione deve essere provvista di adeguata segnalazione e di gestione attenta e procedurata.

- L'interfaccia con le operazioni deve essere valutata e la gestione di rischi identificati adeguatamente procedurata.
- Gli aspetti ambientali devono essere chiaramente indirizzati e controllati, conformemente ai requisiti legislativi ed alle politiche societarie.
 - La performance ambientale, inclusiva di emissioni e rifiuti, deve essere controllata, documentata e monitorata.
- Viene verificata continuamente l'applicazione della legislazione.

Elemento 7: Gestione dei Cambiamenti

I cambiamenti nelle operazioni, nelle procedure, negli standards, nelle attrezzature o nelle organizzazioni di lavoro devono essere valutati attentamente e gestiti in modo da verificarne l'impatto per assicurare che i rischi derivanti siano correttamente considerati:

- Deve essere in vigore un processo di gestione dei cambiamenti sia permanenti che temporanei, che definisca:
 - Il livello di autorità richiesta per approvare i cambiamenti.
 - L'analisi delle implicazioni nell'Integrità delle Operazioni.
 - La consistenza con legislazione e standards.
 - L'acquisizione dei permessi necessari.
 - Lo sviluppo della Documentazione, inclusiva della ragione del cambiamento.
 - La comunicazione dei rischi associati al cambiamento e le misure di mitigazione richieste.
 - Formazione necessaria.

Elemento 8: Servizi dei Terzi

I Terzi che svolgono lavori per conto della ExxonMobil devono operare attraverso un processo consistente e compatibile con le politiche e gli obiettivi della ExxonMobil:

- I servizi dei terzi devono essere valutati e selezionati utilizzando criteri che includano la valutazione della loro capacità di eseguire lavori nel rispetto della sicurezza delle persone e dell'ambiente.
- Devono essere definiti e comunicati i requisiti di performance dei terzi includendo la responsabilità nel fornire personale opportunamente formato, qualificato e capace di assolvere ai compiti specifici richiesti, nonchè in grado di possedere un processo di auto-verifica e controllo.

- Devono essere gestite con efficacia le interfacce fra le organizzazioni che forniscono un servizio e quelle che lo ricevono.
- Deve esistere un processo documentato di controllo, valutazione della performance dei terzi che garantisca l'individuazione e la pronta correzioni delle deficienze.

Elemento 9: Indagine ed Analisi degli Incidenti

In caso di incidente, un processo efficace di indagine, comunicazione e controllo delle azioni correttive è indispensabile per raggiungere l'Integrità delle Operazioni. Il processo permette di trarre insegnamento dalle esperienze fatte in modo da utilizzare le informazioni raccolte per realizzare azioni correttive che permettano di prevenire la ripetitività di fenomeni analoghi:

- Deve essere attivo un processo di comunicazione, indagine, analisi e documentazione di tutti gli incidenti HSE e dei significativi quasi incidenti.
- Devono esistere procedure relative ad Incidenti e Quasi Incidenti che:
 - Forniscano una pronta investigazione.
 - Considerino le potenziali conseguenze nel determinare la severità dell'investigazione.
 - Identifichino le cause dell'incidente alla radice ed i fattori contributivi.
 - Determinino e assicurino l'implementazione delle azioni necessarie a prevenire la ripetitività di fenomeni analoghi.
 - Riflettano la valutazione legale.
- Gli insegnamenti devono essere conservati e periodicamente analizzati per garantire il miglioramento nelle pratiche, procedure e standards.
- Deve essere attivo un processo di comunicazione e diffusione degli insegnamenti rilevati dagli incidenti e dai quasi incidente.

Elemento 10: Rapporti con la comunità circostante e preparazione alle emergenze

Una efficace gestione delle relazioni con la comunità circostante consente di sviluppare fiducia e confidenza con le comunità in cui la ExxonMobil opera. La preparazione e la pianificazione delle emergenze permettono di assicurare che nell'ipotesi di un incidente, tutte le azioni necessarie siano intraprese al fine di proteggere la comunità, l'ambiente, il personale e le attrezzature:

- I piani di preparazione e risposta alla emergenza devono essere documentati, accessibili e chiaramente comunicati.
- Il personale e le attrezzature necessarie ad una efficace risposta alla emergenza devono essere definiti e prontamente disponibili.
- Simulazioni ed esercitazioni devono essere periodicamente condotte includendo il coinvolgimento e le considerazioni dell'esterno. Gli insegnamenti devono essere identificati, documentati ed azioni correttive devono essere intraprese.

Elemento 11: Valutazione e miglioramento dell'Integrità delle Operazioni

La valutazione dell'efficacia del Sistema Integrato costituisce elemento essenziale che permette di realizzare il continuo miglioramento:

- Le Operazioni devono essere valutate secondo una frequenza predeterminata in maniera tale da stabilire la conformità con le aspettative.
- La frequenza e l'oggetto delle valutazioni deve riflettere la complessità delle operazioni, il livello del rischio e la performance storica.
- Le valutazioni devono essere condotte da teams multidisciplinari, includendo possibilmente anche specialisti esterni.
- Le azioni raccomandate nel corso delle valutazioni devono essere eseguite e documentate.
- L'efficacia del processo di valutazione deve essere rivisto periodicamente e le raccomandazioni utilizzate per trarre il miglioramento.

La Costruzione di una Cultura della Sicurezza

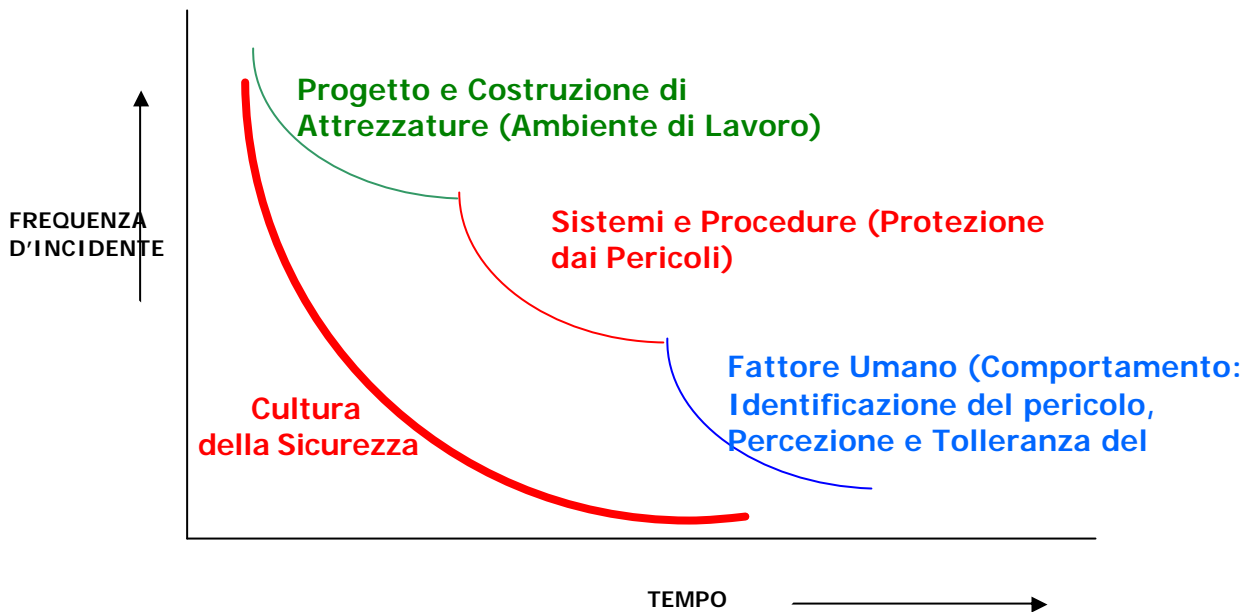


Figura 1. Le aree critiche di un sistema integrato e l'influenza della Cultura della Sicurezza

Le aree critiche (vedi **figura 1**) su cui agisce il Sistema Integrato descritto nel paragrafo precedente sono:

- La Progettazione e Costruzione delle Attrezzature.
- Lo sviluppo ed applicazione di Sistemi e Procedure atte a sviluppare la Protezione dai Pericoli.
- La valutazione e sensibilizzazione del Fattore Umano, attraverso la continua formazione sulla identificazione dei rischi, la sensibilizzazione alla percezione del rischio e la costante riduzione della tolleranza del rischio, processi continuamente sollecitati attraverso gli strumenti di formazione, comunicazione ed i metodi di sensibilizzazione e coinvolgimento presenti nei processi basati sul comportamento (processo Loss Prevention System adottato dalla ExxonMobil).

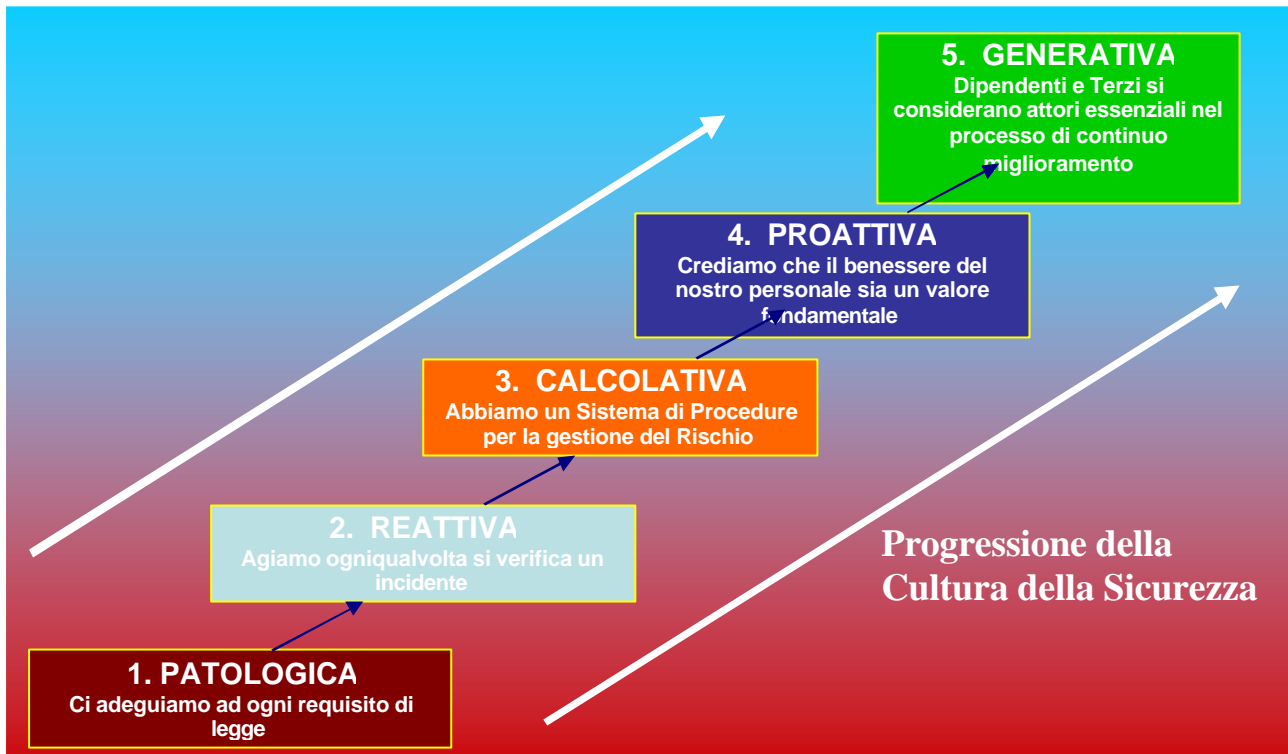
La ricerca del miglioramento continuo nelle 3 aree critiche permette di tendere alla costruzione di un ambiente in cui "Nessuno si faccia male".

Esiste però un elemento esterno fondamentale, una "conditio sine qua non", appartenente alla componente più profonda del Fattore Umano, che modula imprescindibilmente l'efficacia ed il successo nel raggiungimento degli obiettivi più alti, è la Cultura della Sicurezza presente nella organizzazione in cui il Sistema Integrato (OIMS per la ExxonMobil) si applica.

Possiamo definire la nostra Cultura come *l'insieme di valori e credenze che interagiscono con la struttura della nostra organizzazione e con i sistemi di controllo producendo norme comportamentali*, o più semplicemente come *il nostro modo di reagire ed operare nella realtà*.

Possiamo illustrare il grado di maturità della nostra organizzazione sulla strada della Cultura della Sicurezza prendendo come spunto l'esempio riportato nella **figura 3**, in cui è stata codificata una possibile rappresentazione dei diversi stadi:

- **Patologico**: Il sistema è guidato dalla pura necessità di ottemperare alla legislazione.
- **Reattivo**: Esiste un processo di valutazione ed investigazione degli incidenti ed il Sistema viene aggiornato a valle degli insegnamenti riportati in ogni investigazione.
- **Calcolativo**: Esiste un Sistema di Procedure che, continuamente aggiornato, permette la prevenzione e la protezione del rischio.
- **Proattivo**: Il benessere del personale, proprio e dei terzi è considerato come un valore fondamentale nella conduzione delle operazioni.
- **Generativo**: Ogni persona che concorre alle attività, operative e non, sia dei dipendenti che dei terzi, considera se stesso come un attore determinante al fine di costruire un processo virtuoso che stimoli il continuo miglioramento e promuove se stesso ed il proprio comportamento come testimonianza credibile della coscienza del rischio (percezione e bassa tolleranza) nella ricerca per se e per gli altri di un ambiente in cui *"Nessuno si faccia male"*. Pertanto è ascoltato attentamente e la sua testimonianza è riconosciuta a tutti i livelli della organizzazione.



Source: Oil Gas & Production - Guide to improve Safety Culture

Figura 3. La Progressione nella Cultura della Sicurezza

L'importanza della "Leadership" nella Sicurezza

Lo stadio *Generativo* della scala della Cultura della Sicurezza, riportata nella **figura 3**, riproduce uno scenario raggiungibile esclusivamente attraverso l'acquisizione personale e la trasmissione a tutta l'organizzazione della qualità più alta raggiungibile nell'ambito dei processi HSE, la:

Safety Leadership

Raggiunta non solo da managers, supervisor uomini della sicurezza, ma da tutti i livelli della organizzazione.

Il raggiungimento del grado più alto di Safety Leadership rappresenta un processo personale lungo e faticoso da acquisire, che richiede la condivisione dei valori fondamentali che permettono di tendere, dentro e fuori la propria realtà lavorativa, ad un ambiente in cui *"Nessuno si faccia male"*.

La ExxonMobil si è posta l'obiettivo di facilitare il percorso del suo personale nel cammino dell'acquisizione di una *Safety Leadership* sempre più matura, fornendo un semplice modello di riferimento, denominato C.A.R.E:

C: Credibility A: Action R: Resolve E: Engage

CARE - La visione di "Safety Leadership" della ExxonMobil

CREDIBILITY: Dichiarare ciò che farai... Fai ciò che dici

- Testimoniare con il tuo esempio le tue affermazioni, dimostra attraverso le azioni il tuo autentico interesse al benessere di lavoratori e terzi.

ACTION: Promuovi te stesso e gli altri al raggiungimento dei risultati desiderati

- Dimostra il tuo impegno personale nell'identificazione e riduzione dei rischi HSE.
- Definisci le azioni necessarie per la mitigazione dei rischi, misurane continuamente il progresso e verifica i risultati.

RESOLVE: Non ti arrendere mai nel cammino che porta alla eccellenza HSE, anche in presenza di ostacoli e avversità

ENGAGEMENT: Ascolta, Consulta, Coinvolgi e Comunica

- Comunica chiaramente, spesso e a tutti i livelli gli obiettivi necessari da raggiungere.
- Coinvolgi chiunque nella organizzazione, incoraggia un dialogo aperto per testare le tue opinioni, dimostrati disponibile a modificare idee ed azioni, valuta con attenzione le osservazioni genuine, anche quando non ti piace il messaggio.
- Intervieni per il benessere degli altri.
- Riconosci pubblicamente e premia coloro che contribuiscono al successo.

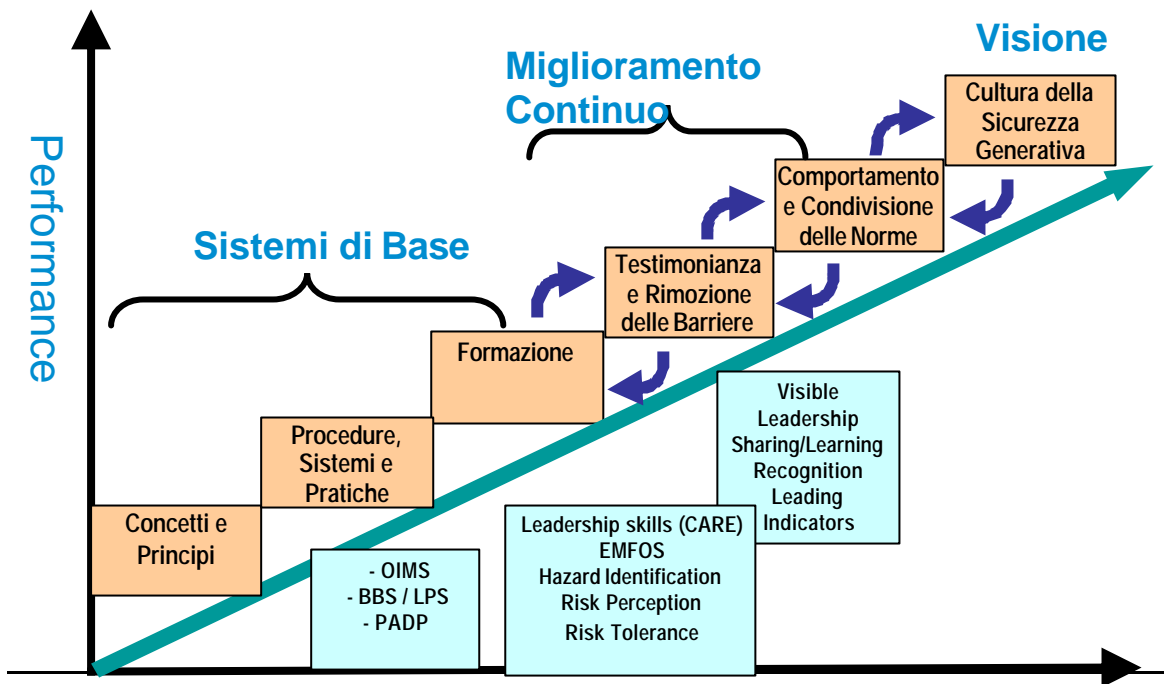
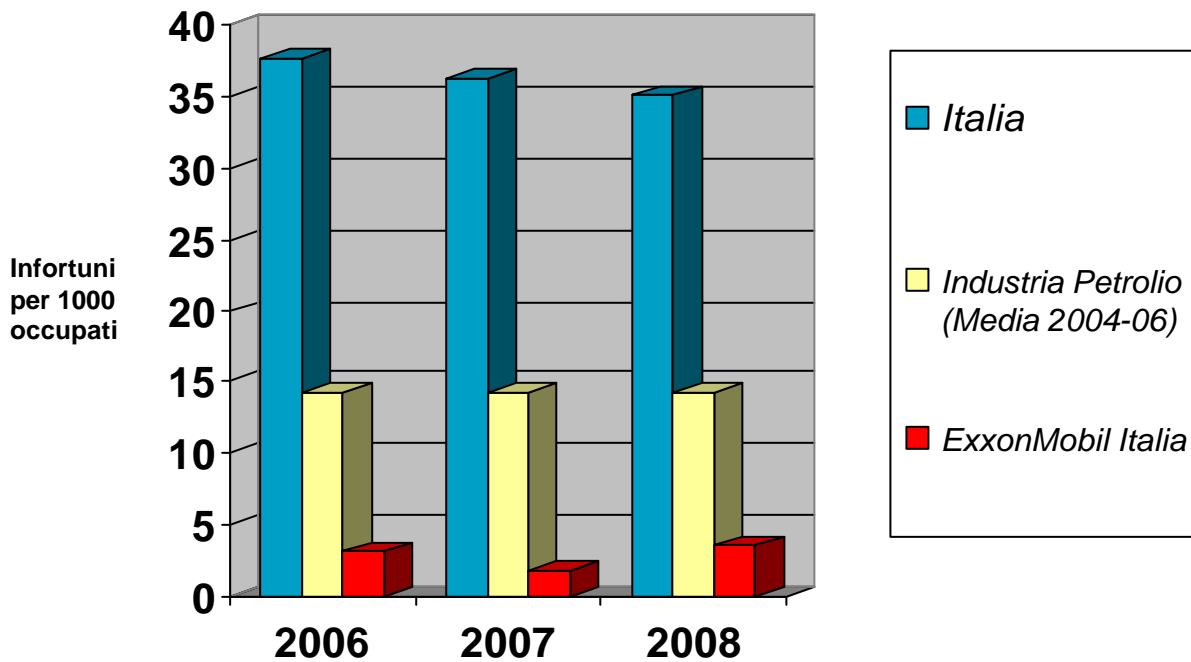


Figura 4. Il processo di costruzione della Cultura della Sicurezza

Risultati

INAIL – Infortuni in occasione di Lavoro - Indici di Incidenza



Conclusioni

La "Safety Leadership" rappresenta un requisito essenziale per il raggiungimento del successo nella costruzione di un ambiente in cui "Nessuno si faccia male".

I Sistemi Integrati di Gestione della Sicurezza, così come i processi basati sul comportamento, diventano efficaci solo in un ambiente in cui la Cultura della Sicurezza abbia raggiunto una completa maturità.

La Cultura della Sicurezza influenza la performance.

La "Safety Leadership" guida la costruzione ed il mantenimento della Cultura della Sicurezza.

*Solo l'eccellenza nella "Safety Leadership" permette di generare una Cultura della Sicurezza "Generativa", un ambiente in cui ogni individuo si adopera perchè
"Nessuno si faccia male".*

Referenze

Testo di Francesco Ferrarini ExxonMobil in Italy

ExxonMobil. *2009 OIMS Framework*, 2009

ExxonMobil. *2008 CARE Safety Leadership Model*, 2008

LPS Behavior Based System. *James.D.Bennet*

Oil Gas & Production - Human Factors Task Force. *A Guide to Selecting Appropriate Tools to improve HSE Culture*, 2009