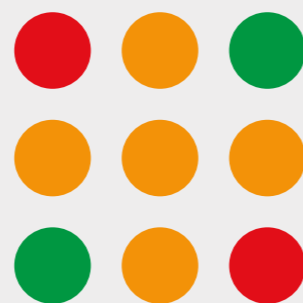


GUIA PRÀCTICA PER REDUIR EL

DESORDRE

DE SEGURETAT

(SAFETTY CLUTTER)



Organitza:

Foment
del Treball Nacional

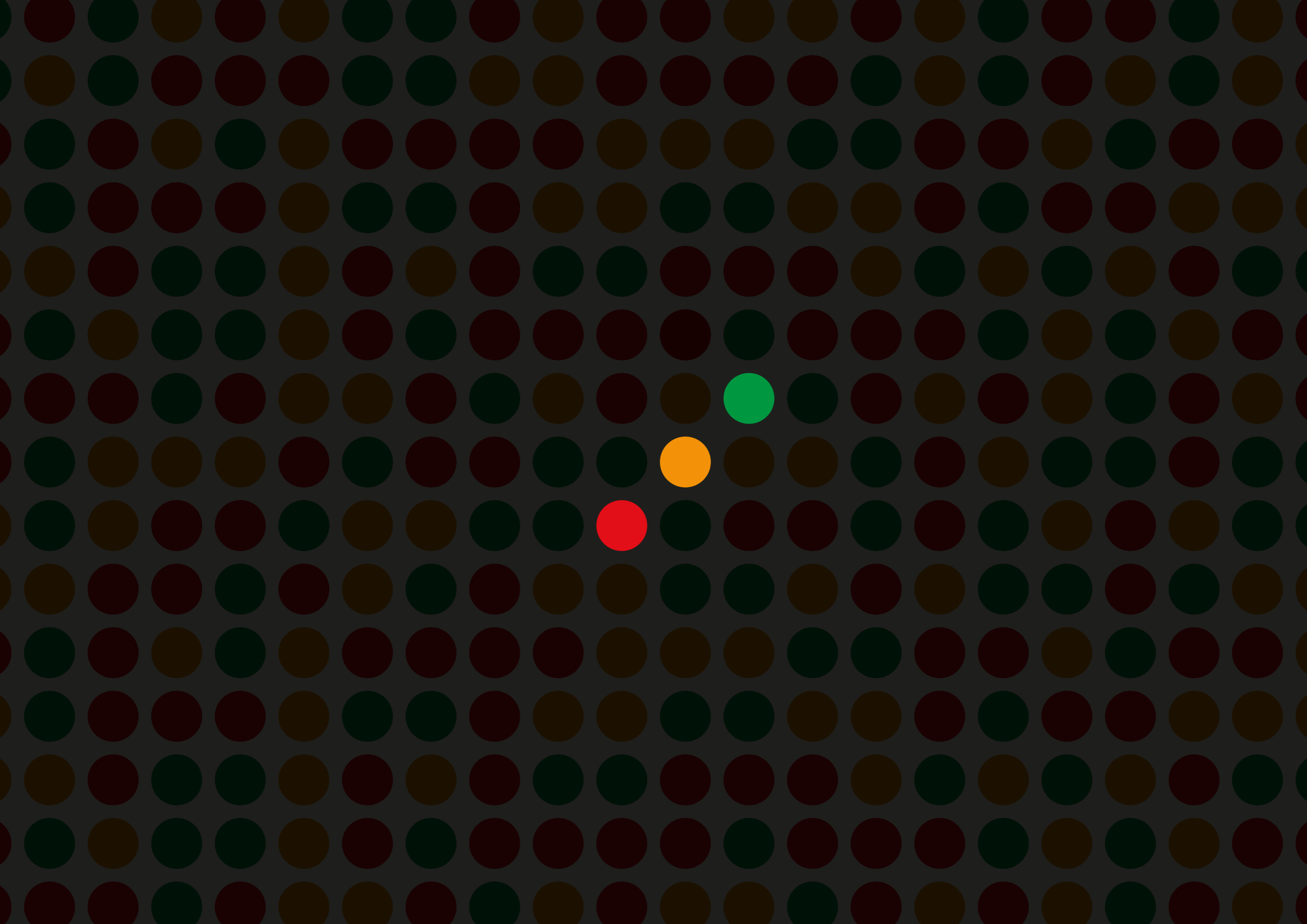
Amb el suport de:

a la feina **cap risc**

 Generalitat
de Catalunya

Amb la col·laboració de:

i3
CONSULTORES



ÍNDEX

●	Presentació	4	●	6.	Millora contínua	26	
	1.	Introducció	5		Pas V. Sostenibilitat i millora contínua	26	
	1.1.	Seguretat del treball o treball de seguretat	5		6.1.	Abans d'afegir una acció	26
	1.2.	Què és "el desordre de seguretat"	5		6.2.	Cuida les accions	27
●	2.	De què va aquesta guia i per a qui	7		6.3.	Estendre les millores a altres accions	27
●	3.	Comencem. Per què es genera el desordre de seguretat?	8	●	7.	Precaucions i recomanacions per al procés	28
●		Exercici 1	9		7.1.	Identificar barreres enfront del canvi	28
	3.1.	La burocratització de la seguretat i la generació del desordre	10		7.2.	Recomanacions	29
●		Exercici 2	11			Reflexió amb les persones de la direcció	29
		Duplicació	11			Començar poc a poc	29
		Generalització	11			Comunicació	29
		Excés d'especificació	11	●	Annexos	30	
●	4.	Identificar per Millorar	12		Annex 1. Llistat d'accions que poden formar part del desordre de seguretat	31	
	4.1.	Les 3 "C". Confiança, Contribució y Consens	12		Annex 2. Els 5 principis clau del prevencionista com a motor del canvi	32	
		C1. CONFIANÇA	13		Annex 3. Catàleg avaluat d'accions	33	
		C2. CONTRIBUCIÓ	13		Annex 4. Proposta per a ordenar el debat inicial	34	
		C3. CONSENS	13		Annex 5. Proposta per a prioritzar una acció per millorar-la	35	
		PAS I Diagnòstic inicial. Les 3 "C" a les nostres accions	15		Annex 6: Què diu la normativa sobre eficàcia	36	
●		Exercici 3. Identificació de les 3 C a les nostres accions	14		Annex 7: Conseqüències del desordre de seguretat	37	
●		Exercici 4. Prepara un catàleg d'accions	15	●	Referències	38	
●	5.	Millorar el desordre instaurat	16				
		PAS II Identificar el que cal eliminar, modificar o deixar com està	16				
●		Exercici 5. Selecció de les accions que no aporten valor	17				
●		Exercici 6. Selecció de les accions que no aporten valor	18				
●		Exercici 7. Identificació de les accions que podrien eliminar-se, modificar-se o deixar-se com estan	19				
		PAS III Preparar-nos per decidir, parlar i compartir	20				
		Activitat: Reflexió compartida a l'empresa	22				
		PAS IV Implementar canvis	24				
		Eliminar accions	24				
		Modificar accions	24				
		Identificar bones pràctiques i evidències	25				

LLEGENDA: ● GUIA ● EXERCICIS

PRESENTACIÓ

L'acumulació d'activitats, procediments, documents i funcions de seguretat que es realitzen en nom de la seguretat, però que no contribueixen realment a la seguretat, és una realitat ben coneguda que afecta negativament l'eficàcia dels sistemes preventius, però també a la credibilitat dels serveis de prevenció i les seves actuacions. Aquesta complexa realitat s'ha vingut denominant "Safety Clutter" o "desordre de seguretat".

Entre altres motius, l'origen d'aquest "desordre" radica en la necessitat percebuda que tenen les organitzacions de demostrar que són segures i d'acreditar detalladament i documentalment que compleixen amb el que s'espera d'elles en prevenció. És per aquesta raó que, en nom de la seguretat, s'incorporen amb freqüència tasques, accions i obligacions a tots els estaments de l'empresa, afegint una important càrrega de treball, però sense que es demostrï el benefici que aporta aquesta càrrega. A més, la deriva burocràtica que acompanya a aquest desordre determina que la prevenció se centri en gran mesura en la gestió documental, deixant menys espai en la gestió efectiva de les condicions de treball per a millorar-les.

Especialment per a les PIMES i MICROPIMES, la perpetuació d'aquest fenomen suposa una important amenaça, perquè es poden veure abocades a destinar els seus recursos en estratègies més administratives i menys preventives a "peu de camp" per a reduir de manera eficaç els riscos.

Conscient d'aquesta realitat, l'any 2023 FOMENT del TREBALL va realitzar una sessió de treball amb professionals de Serveis de Prevenció Propis d'empreses catalanes de diferents sectors, en la qual van reflexionar sobre aquesta realitat, conduïts per l'equip de consultors d'i+3.

Fruit d'aquesta primera reflexió es va arribar a la conclusió que seria molt útil publicar una GUIA dirigida als professionals de la prevenció que permetés conèixer aquest fenomen i, sobretot, formular propostes i criteris pràctics per reorientar l'activitat de la PRL cap a l'eficàcia i l'eficiència, millorant la qualitat de les seves actuacions i, d'aquesta manera, la prevenció dels riscos laborals, la fi última del sistema preventiu.

Foment. Setembre de 2024

1.

INTRODUCCIÓ

1.1. Seguretat del treball o treball de seguretat

Durant les darreres dècades professionals i estudiosos de la prevenció de riscos laborals identifiquen determinats desajustos i distorsions en la pràctica de l'activitat preventiva, derivades de l'enfocament excessiu en tasques secundàries a les activitats centrals de controlar, reduir i eliminar els riscos, generant a més un creixent treball administratiu que no aporta valor real a la prevenció. En l'àmbit professional de les persones especialistes en prevenció de riscos laborals és un aspecte rellevant, atès que contribueix a la percepció d'insatisfacció respecte al seu rol professional.

Aquesta percepció va ser contrastada durant el 2023 amb els participants d'un taller que es va organitzar al voltant d'aquesta qüestió. Durant el mateix, els assistents van confirmar aquest sentiment, que es deriva de les dinàmiques de la gestió preventiva, més orientades a "allò formal" i abocades a "demostrar" que es fan coses en prevenció, deixant en un segon lloc, ja amb els recursos esgotats, a la prevenció "real", és a dir, millorant les condicions de treball que garanteixin la salut i benestar de les persones. També es va treballar amb algunes de les dinàmiques que es proposen en aquesta guia com a model de validació de la seva utilitat i operativitat. Aquesta és segurament la implicació més rellevant del fenomen: el treball de seguretat competeix, amb massa èxit, amb la seguretat del treball.

En aquesta incoherència consisteix en essència la dualitat "seguretat del treball" i el "treball de seguretat": de vegades es treballa molt per la seguretat, es fan moltes accions, informes, registres... però, a l'hora de la veritat, poc es canvia realment a les condicions de treball.

1.2. Què és "el desordre de seguretat"

El "desordre de seguretat" o "Safety Clutter"² és una expressió ben definida sobre els desajustos i conseqüències que produeix "el treball de seguretat". Es defineix com:

L'acumulació de procediments, documents, funcions i activitats de seguretat que es fan en nom de la seguretat, però que no contribueixen a la seguretat de les operacions.

Tres són els principals problemes que genera aquest “desordre”:

- pot conduir a la visió enganyosa de “compliment”,
- entorpeix el treball real per la seguretat que millori les condicions de treball (la seguretat del treball),
- la prevenció es percep com una cosa poc útil entre les persones de l'organització.

Més endavant aprofundirem sobre les causes més freqüents d'aquest “desordre” i de tots els problemes que genera, però ara com ara és important la idea que, intervenint en el “desordre de seguretat”, es poden millorar els resultats preventius reals.



DE QUÈ VA AQUESTA GUIA I PER A QUI

El propòsit d'aquesta guia és contribuir a la millora de la gestió preventiva abordant el “desordre” que s'experimenta actualment i

- clarificar en què consisteix, per què passa i com identificar-lo en una organització concreta,
- proposar reduir-lo, donant pistes de com fer-ho,
- difondre l'existència d'aquest fenomen i dels problemes que genera com a fórmula per afavorir la millora.

Les persones que s'ocupen i es preocupen de la seguretat a les PIMES i MICROPI-MES constitueixen un focus important d'aquesta guia; la “burocratització” cap a la qual ha anat derivant la gestió preventiva no fa sinó afegir càrrega de treball moltes vegades estèril i costosa.

Els professionals de la prevenció de riscos laborals també són públic objectiu d'aquesta guia. El desordre de la seguretat afecta tant la visió d'aquesta professió per part de les parts interessades a les empreses, com la percepció d'autosatisfacció dels professionals per la seva feina.



COMENCEM. PER QUÈ ES GENERA EL DESORDRE DE SEURETAT?

Andrew Rae
David Provan

Aquestes persones, que treballen a la universitat Griffith, Austràlia, són els grans referents de la producció científica i divulgativa del fenomen del desordre de seguretat i els que van encunyar el terme. El poc que hi ha escrit sobre el tema els ho devem fonamentalment a ells. A més de publicar i fer-ho molt seriosament, comparteixen contínuament idees i recomanacions en diferents fòrums d'una manera amena i creativa.

La millora de les condicions de treball, (fonamentalment la reducció i el control de les exposicions laborals) és el que s'anomena, seguint Rae i Provan **la seguretat a la feina** o la seguretat operacional i aporta a les persones de l'organització el concepte i la percepció d'"estar segurs".

El **treball de seguretat** es realitza sobretot per transmetre que s'està gestionant la seguretat i aportar la imatge de "sentir-se segur".

Si representéssim ambdós conceptes a banda i banda d'una balança, comprovem que, amb freqüència, el pes de tots dos és desigual i de vegades, el treball de seguretat genera tanta càrrega, que inclina la balança massa deixant sense pes la seguretat del treball.

Sentir-se segur

- Reconeixement mèdic
- Formació sobre riscos i procediments de treball
- Firmar diàriament checklists sobre l'estat d'una màquina
- Reunions de seguretat a l'inici del torn



Estar segur

- Eliminació d'agents sensibilitzants
- Empoderament per aturar una feina insegura
- Solucionar el mal funcionament identificat en una màquina
- Identificar col·lectivament mesures preventives i implementar-les

És convenient conèixer una mica més a fons, seguint Rae y Provan³, els diferents tipus del treball de seguretat; es tracta de feines moltes vegades necessàries, que s'han posat en pràctica per diferents raons ben intencionades, però que per diverses causes no generen realment feines més segures i, a més, competeixen en recursos per aconseguir-les.

Si podem reconèixer entre les nostres accions preventives pràctiques semblants, obtindrem moltes pistes per identificar i reduir el desordre de seguretat.

TIPUS DE TREBALLS DE SEGURETAT

SEGURETAT DEMOSTRADA "LES PROVES" Obeir demandes internes o externes a l'organització per mostrar que es compleix amb els requisits exigits. <i>Informes, diplomes, premis</i>	SEGURETAT ADMINISTRATIVA "ELS ESTÀNDARDS". Mecanismes i procediments per a què les preocupacions de seguretat influeixin en el treball operatiu. <i>Regles, sistema de gestió</i>
SOCIALITZACIÓ DE LA SEGURETAT "ELS RITUALS" Comunicar i reforçar el valor de la seguretat i el compromís de tota l'organització amb ella. <i>Lemes i eslògans</i>	SEGURETAT FÍSICA "LES ACCIONS" Identificar, analitzar, reportar i transformar. La més semblant a la "seguretat del treball". <i>Aprendre dels accidents, equips segurs</i>



Exercici 1

EL PES DELS TREBALLS DE SEGURETAT

Per fer aquest primer exercici d'escalfament, el primer pas serà pensar en tasques o activitats relacionades amb la prevenció que facis tu (o que facin les persones de la plantilla, per exemple) en el dia a dia, però considerant sobretot les que més temps et demandin a tu. Selecciona almenys tres i anota-les a la taula següent:

Nº	Activitat
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Per poder recollir i visualitzar aquestes dades, col·loca cada activitat de les seleccionades al següent pla cartesià. En comptes d'escriure el nom de l'activitat podeu escriure el número corresponent de la taula.

Aquest exercici exploratori serveix com un "termòmetre" que ajuda a identificar en quines activitats centrem els nostres esforços més grans i replantejar-nos si aquests esforços es corresponen amb l'impacte real que tenen.

En cas que alguna acció que hagi triat es trobi als quadrants inferiors del gràfic, hauràs de reconsiderar si és veritablement necessari realitzar aquesta activitat o si cal abordar algun canvi, especialment en el cas que se situï en quadrant inferior dret, on la dedicació és més elevada i l'impacte és menor. Els continguts de la guia us ajudaran en aquesta tasca.

A LA TEVA ORGANITZACIÓ, QUIN PES TÉ CADA TIPUS DE FEINA?

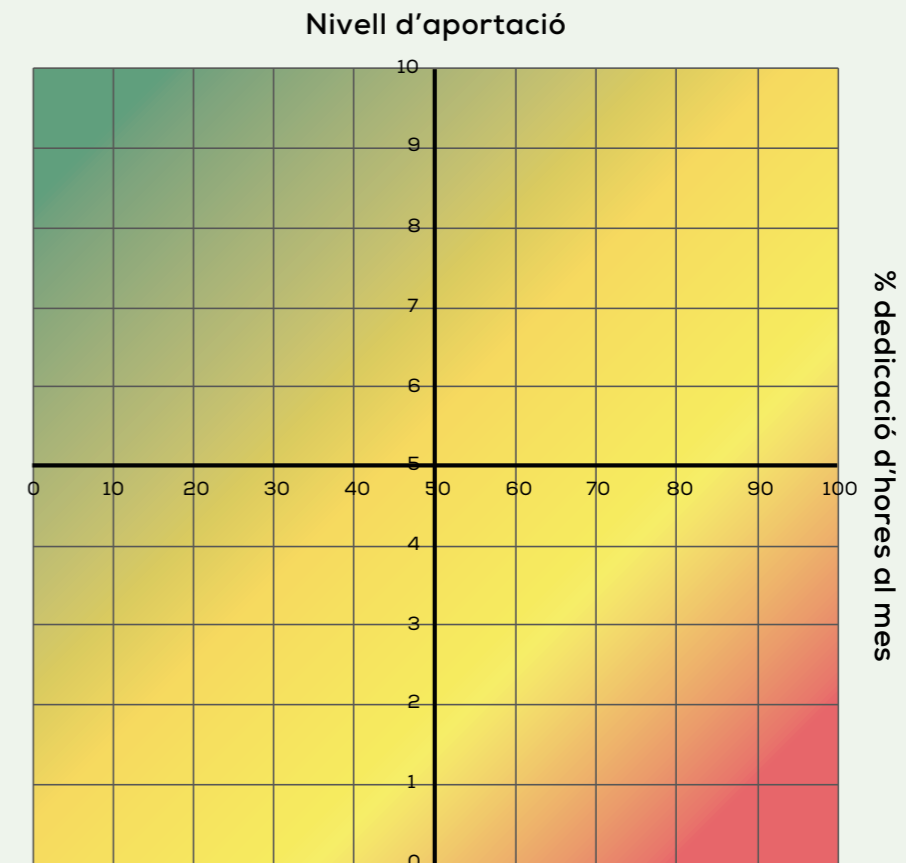
3.1. La burocratització de la seguretat i la generació del desordre

La burocratització és potser l'efecte més percebut, indesitjat i molest del desordre. Quan és excessiu i consumeix recursos que s'haurien de dedicar a la seguretat del treball, és un símptoma d'alarma molt clar. Si bé algunes tasques de tipus burocràtic són necessàries, és molt freqüent trobar una quantitat de "paperassa" enorme que es realitza en nom de la seguretat però que realment no aporta gaire. Els "per si de cas" passa alguna cosa, la por a un incident en el futur, tenir-ho tot per si ve la inspecció de treball... són aspectes que sovint determinen l'activitat burocràtica.

Exemples de tasques burocràtiques que sovint no aporten "seguretat a la feina" però generen burocràcia

- Registre de signatures que realitza el comandament que no és present en els treballs
- Informes de sinistralitat a diferents òrgans de l'organització
- Investigació indiscriminada de tots els accidents
- Recopilació de Checklist
- Recopilació d'accions realitzades

El pas següent serà analitzar aquestes activitats anotades segons el % de les hores del mes que li dediques (eix horitzontal) i el nivell d'aportació real a la seguretat (eix vertical) que creus que té, 0 sent nul·la aportació i 10 sent altíssima aportació.



El desordre té diverses maneres de “colar-se” en els sistemes de gestió preventiva i provocar burocràcia innecessària; a més, és força fàcil que passi, ja que sempre sorgeixen moltes possibilitats per fer-ho. Per això és essencial conèixer com entra el desordre als nostres sistemes.

Entrades al desordre	Burocratització de la prevenció	
	Què és	Exemples
Duplicació* <small>*Veure nota al peu</small>	Realitzar la mateixa activitat amb el mateix objectiu, per les mateixes persones, més d'una vegada, canviant les fórmules o les vies per fer-ho.	Demaneu un mínim al mes de suggeriments als treballadors, per mail, bústia i a través dels comandaments directes.
Conseqüències de la duplicació	L'esforç es multiplica per gestionar l'activitat; s'incrementen les expectatives respecte als resultats sense que els hagin de millorar, insatisfacció.	
Generalització	Una acció o rutina que s'introdueix amb un propòsit i per a una situació determinada passa a aplicar-se a altres situacions per a les quals no estava dissenyada.	Els bons resultats dels “Passejos de seguretat” que es fan a la planta animen a decidir que ho faci tot el món, incloent-hi persones d'administració.
Conseqüències de la generalització	Les persones de la planta són visitades per més gent i se senten escrutats per tanta observació i obligats a interaccionar. Persones sense capacitat de decisió dediquen temps a una activitat orientada a gestionar el lideratge, fent-los perdre el temps.	
Excés d'especificació	Es pensa que un major nombre de normes i procediments proporcionen més seguretat; procediments per a tot, hiper detallats i complexos.	Després d'un accident en una escala en bones condicions i poc transitada s'hi afegeixen normes que es difonen continuament, al mateix nivell que altres de més rellevants.
Conseqüències de l'excés d'especificació	S'elaboren normes per a totes les circumstàncies, incloses els “per si de cas”. Són tantes que és difícil recordar totes i centrar l'atenció en allò essencial.	

**La duplicació no s'ha de confondre amb l'existència de sistemes reiteratius de comprovació de seguretat, que s'introdueixen com a barreres davant els errors i oblitats, com els doble-check necessaris per a un procediment de seguretat rellevant.*



Exercici 2

IDENTIFICA COM S'HA INTRODUÏT EL DESORDRE AL SISTEMA DE GESTIÓ PREVENTIVA

Realitza un llistat de les accions que es desenvolupen en prevenció a l'empresa. Fes-ho amb deteniment i guarda'l, ja que l'utilitzaràs més d'una vegada.

Pots fer servir el llistat (no exhaustiu) que oferim a l'[annex 1](#) (Llistat d'accions preventives) per ajudar-te a elaborar el teu i segueix les instruccions següents:

Identifica accions en què puguis comprovar si s'ha introduït al sistema preventiu per alguna d'aquestes formes (duplicació, generalització o excés d'especificació) i la càrrega de burocràcia que genera (1=burocràcia mínima; 10=burocràcia extrema)

- DUPLICACIÓ Burocràcia
 - 1
 - 2
 - 3

- GENERALITZACIÓ Burocràcia
 - 1
 - 2
 - 3

- EXCÉS D'ESPECIFICACIÓ Burocràcia
 - 1
 - 2
 - 3

Has elaborat un primer llistat personal que t'ajudarà més endavant; guarda els resultats per als exercicis següents.

4.

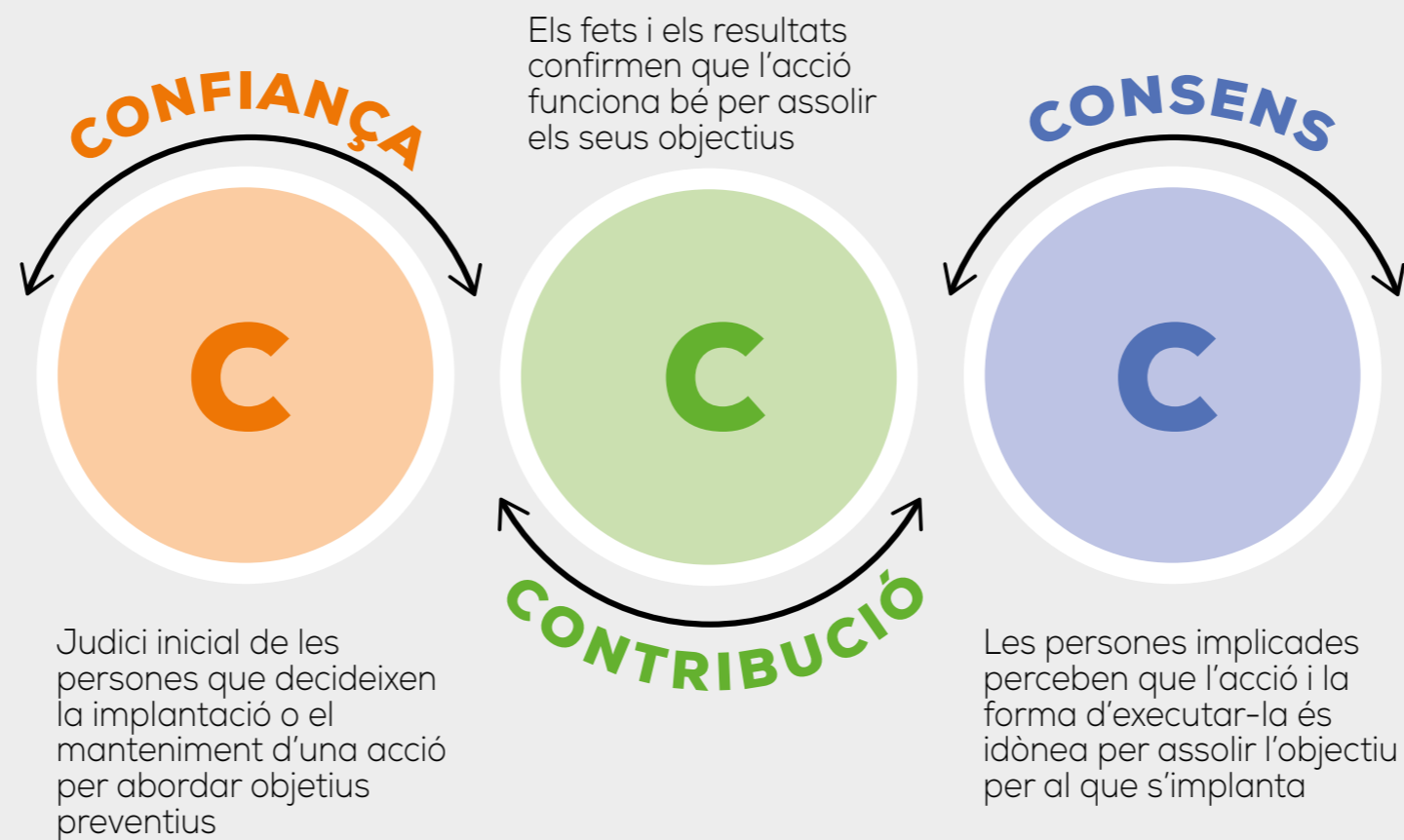
IDENTIFICAR PER MILLORAR

4.1. Les 3 "C". Confiança, Contribució i Consens

Per començar, el més important és identificar fins a quin punt les activitats preventives que es desenvolupen en una organització estan més o menys allunyades al desordre de seguretat.

La forma que proposen Rae i Provan per valorar cadascuna de les activitats és fer-ho en base a tres paràmetres molt especials, relacionats entre si:

Figura. Les 3 "C"



C1. CONFIANÇA

Aquesta “C” descriu com es valora una activitat o acció quan s’opta per introduir-la o mantenir-la a una organització. Es basa en una percepció, un judici, que es pot basar en el coneixement i l’evidència (basada en fets) o en la mera intuïció. De vegades ens refiem del que es fa en altres empreses, experiències alienes. També podem sobreestimar la nostra capacitat d’intuïció. La CONFIANÇA és una dimensió àmplia, que obre la porta per introduir un gran nombre d’activitats, especialment quan es nodreixen de convenciments escassament provats.

C2. CONTRIBUCIÓ

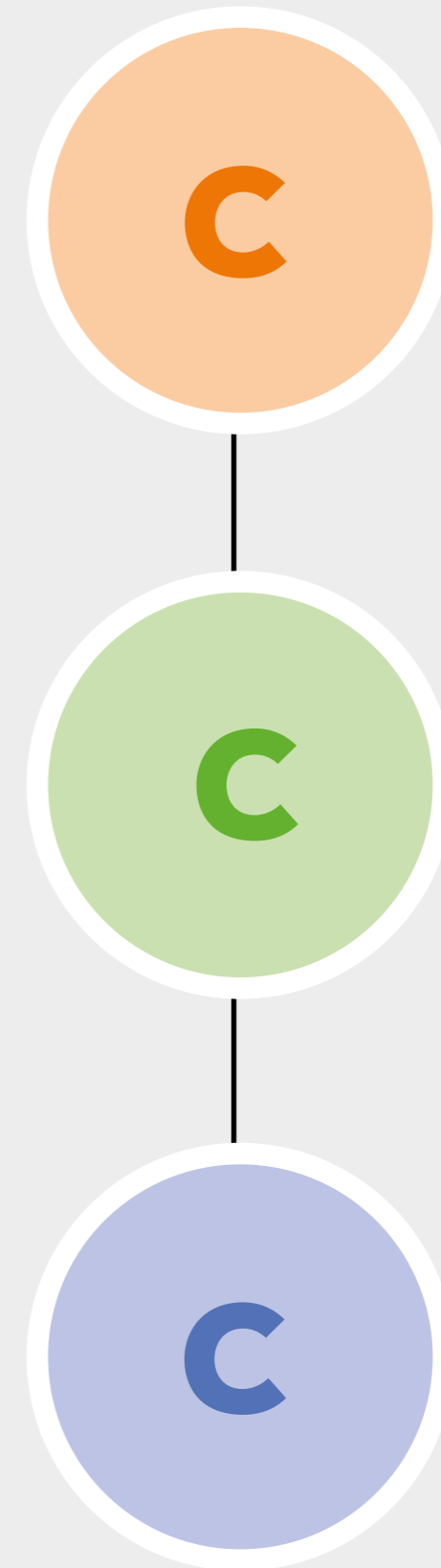
L’objectiu central de les activitats preventives és garantir la seguretat i la salut de les persones treballadores. L’experiència amb qualsevol activitat preventiva s’hauria de valorar en relació amb la seva contribució potencial a aquest objectiu preventiu.

La CONTRIBUCIÓ també depèn de la manera com s’implementa una acció. És possible que al principi la seva implementació estigui molt ben definida però que, amb el temps, vagi perdent qualitat i que comenci a perdre sentit.

La dimensió de CONTRIBUCIÓ ajuda a establir un filtre per limitar la introducció de noves activitats i el manteniment d’altres.

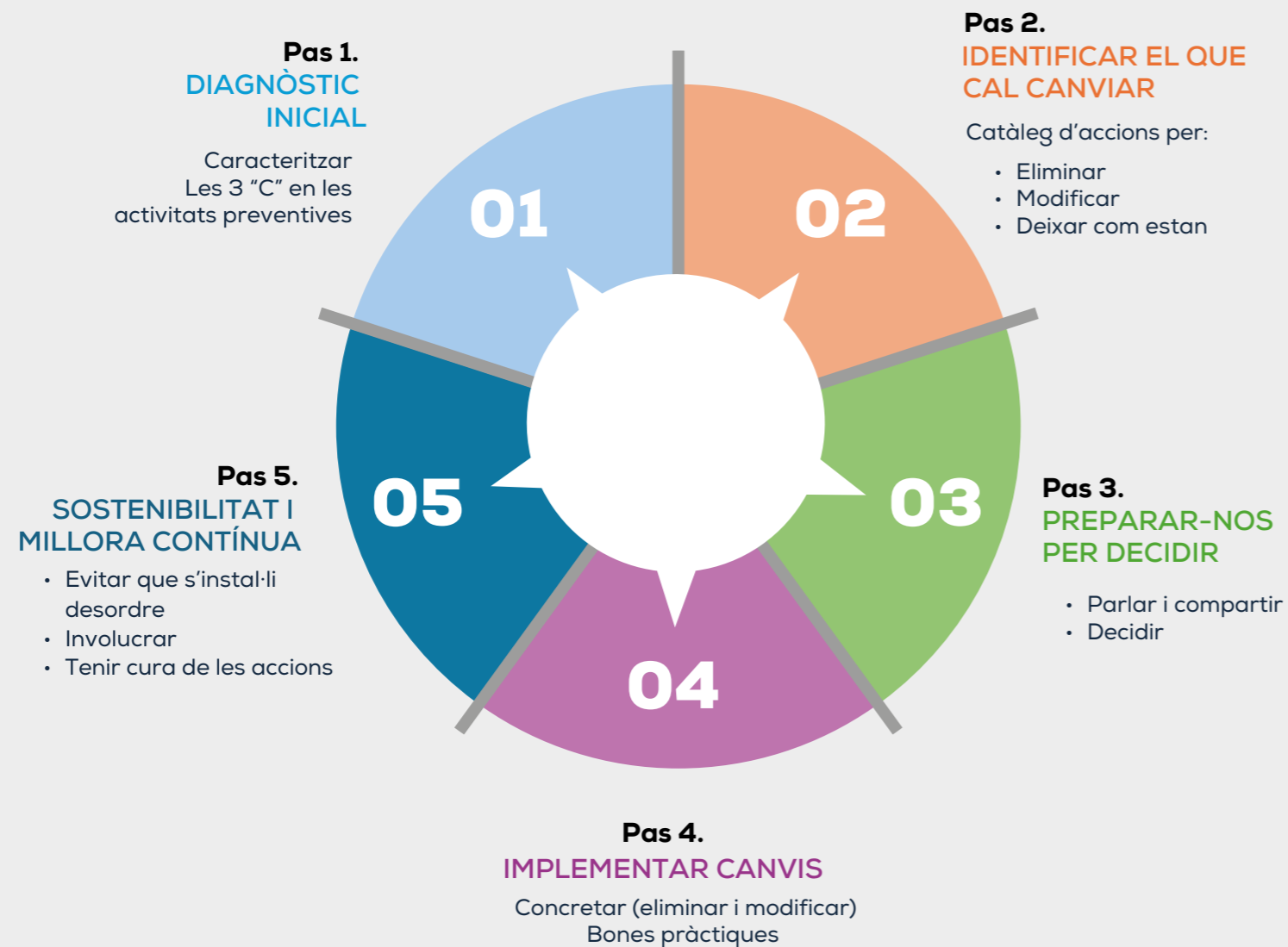
C3. CONSENS

Les persones implicades en les diverses accions, les que les executen o se’n beneficien tenen la clau de la utilitat real. Aquesta C respon a les preguntes Què pensen les persones implicades de les accions de prevenció?, estan d’acord sobre la seva idoneïtat?, els semblen importants?, la manera d’aplicar-les, és la millor? Les respostes a aquestes preguntes defineixen la C de consens, la més exigent.



ESQUEMA de TREBALL per ABORDAR la MILLORA del DESORDRE DE SEGURETAT

Anirem detallant cadascun dels passos d'aquest esquema en pàgines successives mitjançant reflexions i exercicis molt pràctics amb la idea que puguis anar avançant fins al final.



Exercici 3

IDENTIFICACIÓ DE LES 3 C A LES NOSTRES ACCIONS

- Reprèn el llistat d'accions que vas elaborar a l'exercici 2. Si no ho has fet, aquest és el moment. Pots fer servir el llistat (no exhaustiu) d'accions que oferim a l'annex 1 per ajudar-te a elaborar el teu i segueix les instruccions següents:
- Selecciona algunes accions (2-3 per començar a practicar) a les quals les persones de l'organització els dediquin més temps o que et sembli que són les millors candidates per iniciar aquesta anàlisi sobre el desordre.
- Repassa cadascuna en funció dels aspectes següents, considerant l'objectiu preventiu fonamental: reduir la probabilitat de danys a la salut derivats del treball entre la plantilla.

1. Confiança:

- Quines evidències tens sobre l'impacte potencial d'aquesta activitat concreta?
- Quant confies en el judici adoptat per introduir i/o mantenir aquesta activitat?
Ara valora la teva impressió global de la C de Confiança de les accions seleccionades en termes d'Alta-Baixa.

2. Contribució:

- En quina mesura creus que aquesta activitat contribueix realment als objectius preventius tal com es desenvolupa en realitat?
- S'incrementaria sensiblement la probabilitat de danys a la salut si s'eliminés aquesta activitat tal com es desenvolupa en realitat?
Ara valora la teva impressió global de la C de Contribució de les mateixes accions en termes d'Alta - Baixa.

3. Consens

- Et sembla que les persones implicades a cada acció estan satisfetes sobre els beneficis que proporcionen les accions seleccionades? Creus que hi ha alguna cosa d'aquestes accions que els pugui semblar que té poc sentit?
- Creus que, si els preguntessis als interessats, seria probable que proposessin modificar sensiblement, simplificar o eliminar aquesta acció?
Ara valora la teva impressió global de la C de Consens de les mateixes accions en termes d'Alta - Baixa.

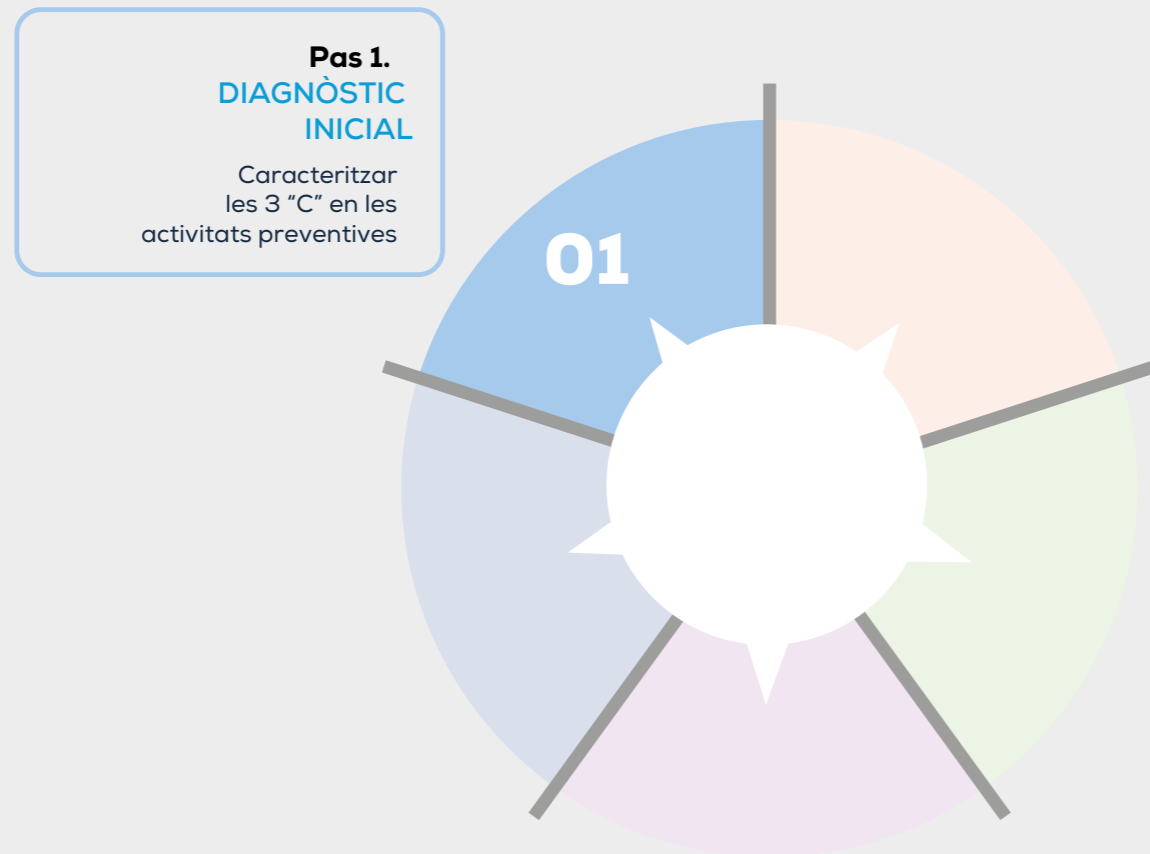
Taula de valoració

Omple aquesta taula per a cadascuna de les accions que has seleccionat i comprova el resultat global, identificant els valors menys positius de la valoració.

Activitat o acció:			
	Contribució	Confiança	Consens
Alta			
Baixa			

Si vols veure algun exemple, aquesta mateixa dinàmica es va utilitzar en un taller organitzat per Foment per analitzar les 6 activitats preventives que els assistents van considerar més rellevants, aconseguint algunes de les conclusions següents:

PAS 1 Diagnòstic inicial. Les 3 "C" a les nostres accions



Per abordar la reflexió següent va bé adoptar dues actituds clau perquè els preven-cionistes puguin promoure el canvi (visita per a més detall [l'annex 2](#)); la primera és la de la curiositat, per aplicar-la a entendre què es fa i com es fan les coses en "realitat", perquè és el punt de partida per canviar-la. Si es basa, a més, en la inquietud sobre el fet que les coses poden no funcionar tal com es pensava ajudarà molt.



EXEMPLE 1: LES AVALUACIONS DE RISCOS

Activitat o acció: avaluacions de riscs			
	Contribució	Confiança	Consens
Alta	X	x	x
Baixa			

Per arribar al consens, es va establir com a criteri que la contribu-ció era alta si estava actualitzada, si reduïa riscos, si era participa-tiva, i si estava integrada a la producció. Si no hi havia aquests cri-teris, es considerava que la contribució era baixa



EXEMPLE 2: LA INVESTIGACIÓ D'ACCIDENTS REALITZADA SENSE ARRIBAR A LA CAUSA ARREL I SENSE QUE ES CANVIÉS CAP CONDICIÓ DE TREBALL

Activitat o acció: investigació d'accidents			
	Contribució	Confiança	Consens
Alta			
Baixa	X	X	X



EXEMPLE 3: GESTIÓ DE LA CAE TAL Y COM ES REALITZA ACTUALMENT

Activitat o acció: gestió de la CAE			
	Contribució	Confiança	Consens
Alta			
Baixa	X	X	X

La reflexió va portar a identificar que, si es feia servir per planificar millor els treballs, si realment es realitzava de forma honesta, si hi havia comunicació, si hi havia reunions de treball i si hi havia coor-dinació real en camp, es podria aconseguir una valoració millor.



Exercici 4 PREPARA UN CATÀLEG D'ACCIONS

Un cop analitzades les activitats seleccionades, continua amb l'anàlisi de la resta, almenys les més rellevants, i passa-les a una fitxa, com la que et proposem a **[l'Annex 3. Catàleg avaluat d'accions](#)**. Aquest serà el teu ca-tàleg personal sobre el que seguiràs treballant en exercicis successius.

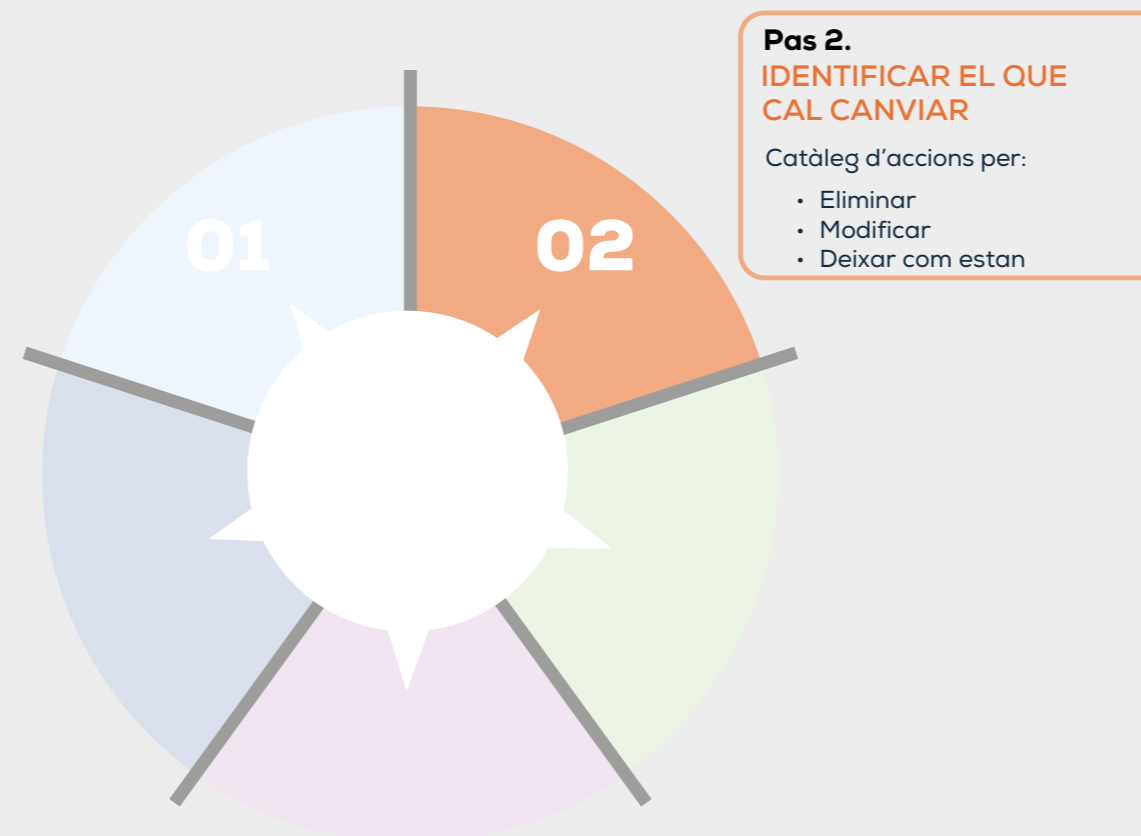
2.

MILLORAR EL DESORDRE INSTAURAT

Com afirmen els experts en la matèria, l'orientació principal per abordar el desordre és posar racionalitat als sistemes preventius; amb la vista posada a evitar la sobrecàrrega inútil que consumeix temps i energia i enfocar-se en allò important.

Una bona manera de començar la reflexió és fer-ho d'una manera pràctica i orientada. Per això proposem una dinàmica assentada en els suggeriments que fan els experts sobre el tema, fent servir una sèrie de passos organitzats per continuar el procés.

PAS II Identificar el que cal eliminar, modificar o deixar com està



Ja has recollit molta informació a l'exercici anterior; ara és el moment de preparar-la per continuar avançant.

Tingues a mà el catàleg d'accions que has completat al punt anterior, ja que l'usaràs per identificar possibles candidates a l'eliminació.



Exercici 5

SELECCIÓ DE LES ACCIONS QUE NO APORTEN VALOR

Reprèn els teus resultats de l'exercici 3 i ordena les accions segons la quantitat de "C"s (Contribució, Confiança i Consens) que hagi marcat en vermell, començant per les que més "C"s vermelles tinguin i acabant amb les que en tinguin menys. Per ara, només estaran emplenades (i ordenades) les dues primeres columnes del catàleg (nom de l'acció i número de "C" en vermell). Guarda el llistat per a l'exercici següent.

Vegeu l'exemple:

Nom de l'acció	nº "C" en vermell	Duplicada	Ús molt esporàdic	No té sentit ara	Eliminar	Modificar	Deixar com està
1. Avaluació de risc psicosocial	3						
2. Inspeccions programades de seguretat	1						
3. Formació de refresc al lloc	0						



Exercici 6

SELECCIÓ DE LES ACCIONS QUE NO APORTEN VALOR

Aquests són els criteris que aplicarem a la llista d'accions per identificar les que es podrien eliminar sense repercussions negatives:

- **L'acció està duplicada.** Revisa el concepte de duplicació i, si l'has fet, els resultats de l'exercici 2. De vegades, una acció es duplica més d'una vegada. Procureu identificar-les totes.
- **L'acció rarament s'utilitza** a l'organització, o es fa d'una manera forçada i superficial. Si fa temps que això passa i no se n'ha ressentit la gestió de la prevenció, aquesta acció és una candidata a l'eliminació o, si més no, a una reflexió més profunda.
- **L'acció ara no té sentit.** Perquè està desfasada, perquè hi ha models nous que la substitueixen o per moltes altres causes. Moltes accions queden com a pòsit romanent en un sistema. Un procediment que ja no es fa servir, però segueix a les aplicacions i els registres generen confusió i soroll; el mateix passa amb les declaracions o informes tipus que perden actualitat.

Ara, aplica aquests tres criteris al catàleg que has preparat a l'exercici 4, omplint les columnes de "Duplicada", "Ús molt esporàdic" i "No té sentit ara". Com més avall al teu catàleg, segur que trobes menys accions per apuntar a aquestes columnes.

Pots afegir algun comentari que argumenti la teva decisió, com es fa a l'exemple:

Nom de l'acció	nº "C" en vermell	Duplicada	Ús molt esporàdic	No té sentit ara	Eliminar	Modificar	Deixar com està
1. Bústia de suggeriments	2	X Els suggeriments es notifiquen preferentment per altres vies .					
2. Xerrada anual del director a la plantilla			X No aporta gaire, alguns anys no es fa i ningú la troba a faltar				
3. Procediment P12/2015 de treball amb substàncies químiques				X L'ús de substàncies ha canviat i els procediments també. La persistència de l'antic confon			



Exercici 7

IDENTIFICACIÓ DE LES ACCIONS QUE PODRIEN ELIMINAR-SE, MODIFICAR-SE O DEIXAR-SE COM ESTAN

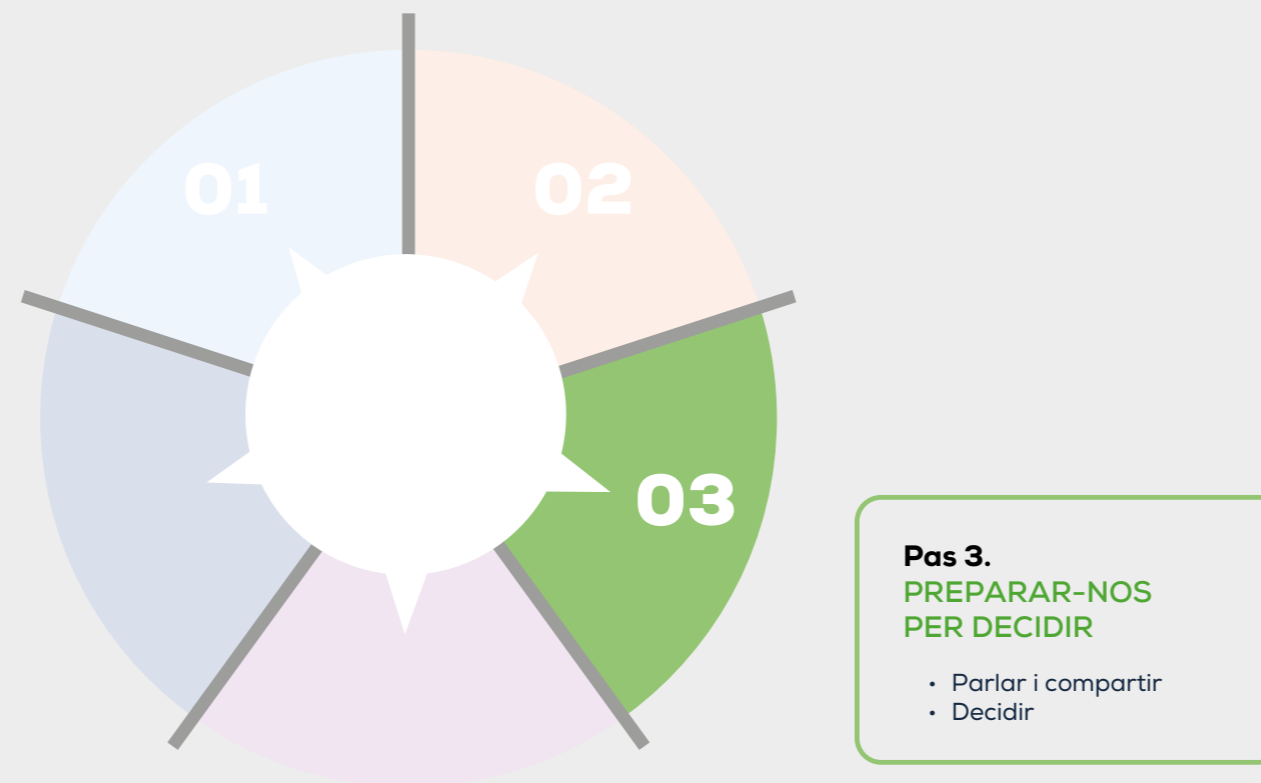
Aquest és el darrer exercici. De nou agafa el catàleg d'accions, que l'acabaràs d'emplenar de la següent manera:

- Identifica els elements que possiblement no aporten valor preventiu i que es podrien eliminar sense repercussions clares en la gestió preventiva. Marqueu-los a la columna "d'eliminar".
- A partir d'aquesta identificació, fixant-te a la resta, també detectaràs les accions que convindria Modificar per millorar en algunes de les característiques. Marca-les a la columna de "modificar". Segur que moltes tenen alguna "C" en vermell.
- I per fi, segurament agrupades al final del catàleg (amb menys "C" en vermell), trobaràs les accions que s'han de deixar com estan, perquè funcionen bé. Marca-les a la columna de "deixar com està".

Vegeu l'exemple:

Nom de l'acció	nº "C" en vermell	Duplicada	Ús molt esporàdic	No té sentit ara	Eliminar	Modificar	Deixar com està
1. Bústia de suggeriments	2	X Els suggeriments es notifiquen preferentment per altres vies	suggeriments	2	X		
2. Inspeccions de seguretat	1					X Actuar àgilment quan es detecta un problema	
3. Formació de benvinguda nous treballadors	0						X

PAS III Preparar-nos per Decidir. Parlar i compartir



Ja hem analitzat els diversos elements del nostre sistema amb un enfocament orientat a la millora. Ara és el moment d'estendre la reflexió a les persones que hi participen o són objecte de les accions.

Parlar sobre les eventuais deficiències dels nostres sistemes no és fàcil; requereix assumir que res no és perfecte; però en fer-ho amb l'orientació de la voluntat de millorar, el discurs s'assenta al terreny de la proactivitat i el focus en la millora. El fet d'obrir la reflexió a les persones clau de l'organització, enriqueix el sistema, els continguts de les accions i la seva eficàcia i, a més, genera implicació dels diferents agents al sistema de gestió mateix.

Quan es forma part dels processos de canvi, les actituds s'orienten a la comprensió de les dificultats i a una confiança més gran en el sistema. A l'[anex 2](#) es detallen diversos principis clau que ajuden a gestionar aquesta fase per al canvi:

- Treure la reflexió de les parets del servei de prevenció al terreny, on es desenvolupen les accions i amb les persones que les implementen.
- Parlar i aconseguir sintonia amb persones que no són del servei de prevenció o les que decideixen habitualment sobre els programes requereix unes interrelacions constructives; per això cal generar els espais per fer-ho i un entorn lliure de prejudicis on debatre sobre les debilitats dels sistemes i trobar les millors maneres de millorar.

- Mantenir una actitud humil que faciliti la construcció d'una cosa nova; és una clau que facilita l'intercanvi, ja que fa que els diferents interlocutors siguin més proclius a compartir coneixements i experiències i proposar millores.

Reunir les persones implicades. Qui són

Com més específic (respecte a les accions) sigui el col·lectiu amb què es comparteixi el procés de reflexió, més sòlides podran ser les conclusions que permetin millorar.

L'elecció de les persones amb què es compartirà la reflexió ha de basar-se en el seu rol en les accions, ja sigui com:

- Les destinatàries finals de les accions.
- Les que participen en la gestió de les accions (agents intermedis).

Tots dos col·lectius, com es planteja en els exemples següents, són parts interessades de les diverses accions. L'opinió dels uns i els altres sobre cada acció dependrà del seu paper específic com a destinataris o gestors intermedis.

Com a criteris per a la selecció d'aquestes persones per a la reflexió compartida es poden incloure:

- Experiència suficient respecte a l'acció.
- Actitud per a la conversa orientada a l'acord i la millora.

Exemples de tipus de persones destinatàries:

Acció	Destinatari final	Agents intermedis
Comunicar els accidents del darrer període a les reunions d'inici de torn que desenvolupen els supervisors ("llicons apreses")	Treballadors i treballadores de fàbrica escolten i debaten sobre com aplicar allò après	Supervisors, que executen la comunicació Servei de Prevenció, que recopila els accidents i prepara un informe
Emplenar un checklist post-tasca per comunicar problemes/ riscos al torn següent	<ul style="list-style-type: none"> • Treballadors del torn actual els emplenen • Treballadors del torn següent els llegeixen 	Servei de prevenció que revisa checklist i valora necessitats preventives Supervisors/caps de torn que revisen checklist i prenen decisions preventives
Informe mensual d'accidents al comitè de direcció	Comitè de direcció rep informe i pren decisions	Servei de prevenció prepara l'informe
Procediment de seguretat per a la manipulació de substàncies químiques	Treballadors exposats a substàncies químiques	Supervisors/comandaments que comproven periòdicament que se segueix el procediment. Servei de prevenció, que elabora el procediment i en valora la implementació

ACTIVITAT: REFLEXIÓ COMPARTIDA A L'EMPRESA

Prepara els espais per a la reflexió compartida

Una reflexió compartida requereix temps de qualitat i un espai que ho permeti. És a dir, cal planificar les sessions de reflexió amb temps i comptar amb els recursos necessaris.

Es proposa preparar una sessió inicial amb les següents característiques i necessitats:

- Nombre de persones: 6-8 (a més d'1-2 que guiaran la discussió).
- Grups diferents segons siguin destinatàries finals o agents intermedis.
- Requisits: espai tranquil, amb dimensions suficients i espai perquè els participants puguin llegir i escriure. Paperògraf o pissarra.
- Durada: 30-45 minuts.
- Descripció de l'objectiu de la sessió.

Exemple:

“L'objectiu general d'aquesta sessió és millorar la manera com gestionem la seguretat, especialment pel que fa a algunes accions i programes en què participeu directament. La vostra opinió i experiència és necessària per identificar què funciona bé i què pot millorar”.

Tasques prèvies a la sessió

Revisa les accions que comparteixen el grup de persones i:

- Prepara un llistat numerat d'accions que aquestes persones assumeixen com a destinatàries finals o com a agents intermedis, segons el grup. Deixa un espai al llistat per poder afegir accions que puguin sorgir i no havies seleccionat o tingut en compte.
- Fes les còpies necessàries per poder-les repartir.

Objectius operatius

Al catàleg d'accions que has elaborat en els exercicis previs, ja has identificat accions que requereixen atenció. A la sessió els objectius detallats serien:

- Validar la proposta d'accions que...
 - ...caldria deixar de fer. D'aquesta manera es valida la vostra elecció i les persones estan informades de la decisió.
 - ...caldria modificar.
 - ...estan bé com estan.
- Identificar fórmules per modificar les accions que ho requereixin.

Desenvolupament de la sessió

1. Consens sobre “eliminar, modificar o deixar com estan”.

Es pot fer de forma espontània, participant tots de manera ordenada sobre cada aspecte del llistat. Una altra manera de fer-ho és puntuant cada criteri en les diferents accions i recollint els resultats en una pissarra. Se sumen i es debaten els resultats.

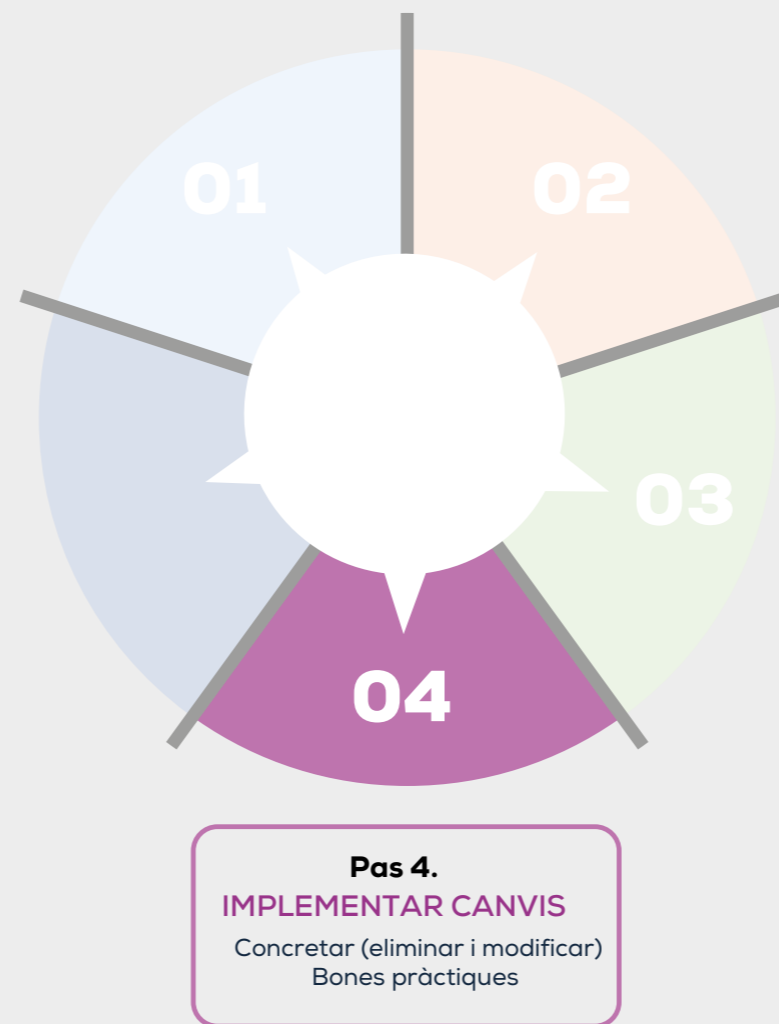
A [l'annex 4](#) tens una proposta senzilla per ordenar la reflexió.

2. Prioritzar les activitats/accions que “caldria modificar”.

Fes una llista a la pissarra de les que hagin rebut més consens per ordre (més consens les primeres). Revisa amb els assistents si cal revisar aquest ordre.

A [l'annex 5](#) tens una proposta per revisar la prioritat i prendre decisions.

Hauries de fer les consultes necessàries per abastar totes les accions que necessiten millorar.



Eliminar accions

Comença per la més evident i la que més consens genera sobre el seu paper en el desordre i la poca contribució a la seguretat “real”. Alguns ho anomenen “*la prova de l’eliminació*”, ja que, si s’elimina, la seguretat no patiria.

A més, també pots començar a relaxar els requeriments de les accions on s’hagi assolit un consens sobre la manca d’efecte negatiu després de la seva eliminació. Quan no s’utilitzi, o que es faci cada vegada menys, serà més senzilla la seva eliminació.

De mica en mica, es podrà tancar el procés d’eliminació d’altres accions que no aporten cap valor real al sistema preventiu.

Modificar accions

Ara es tracta de centrar-se en aquelles accions que les persones consultades consideren que si es modifiquen (la columna “B” del full de treball), poden aportar a la prevenció o millorar la seva contribució, especialment les que estan més alineades amb els resultats de [l’exercici 6](#) que has realitzat.

Identifica bones pràctiques i evidències

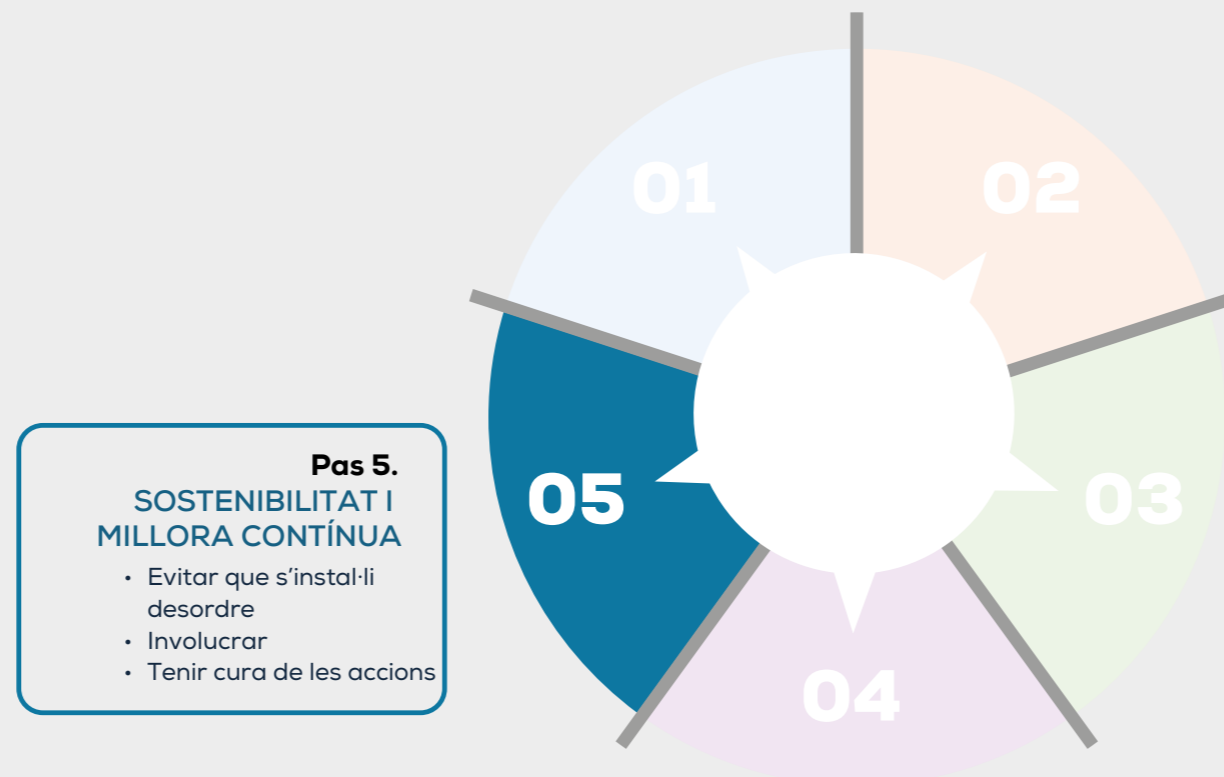
Tria les que poden afegir més “C” a cadascuna, apuntant les que haves qualificat en “vermell” a [l'exercici 3](#).

- **Els instituts de salut i seguretat** de molts països són bons llocs per identificar Bones Pràctiques.
 - Per exemple, a l'Institut Nacional de Salut i Seguretat en el Treball pots trobar una publicació⁴ que, basada en evidències, planteja bones pràctiques professionals per a les avaluacions de risc, la formació i la informació de treballadors.
 - A l'Institut Nacional de Seguretat en el Treball dels Estats Units (NIOSH) disposen de diverses eines pràctiques ben enfocades, com aquest⁵ per desenvolupar Converses de Seguretat.
 - L'Executiu de Salut i Seguretat (HSE) també ofereix altres documents útils per establir i valorar diverses bones pràctiques, com el d'Inspeccions de Seguretat⁶, que inclou indicacions per fer-ne el seguiment després d'una inspecció.
- **Les associacions professionals** nacionals i internacionals com ara l'American Society of Safety Professionals és un bon lloc per trobar inspiració sobre bones pràctiques, com aquesta sobre Avaluació de Riscos⁷.
- Per acabar, **els articles científics** són una bona font d'informació. Tria millor aquelles revistes els articles de les quals estan subjectes a avaluació per iguals i que a més estiguin indexades, és a dir, inclosa en alguna base de dades o biblioteca de prestigi que garanteix la qualitat dels articles publicats, com ara [ISI Web of Knowledge](#); un exemple força útil és [Safety Science](#).



MILLORA CONTÍNUA

Pas V. Sostenibilitat i millora contínua



6.1. Abans d'afegir una acció

És més fàcil introduir desordre que eliminar-lo així que és important, ABANS d'afegir una acció, valorar si pot introduir desordre. Algunes recomanacions:

Compte amb les formes de generar desordre

Intenteu tenir un bon mapa d'accions, amb els vostres objectius i activitats. Situa el lloc que ocuparà la nova acció al conjunt d'accions. Para atenció a possibles duplicacions. Si ja hi ha una acció similar, o amb el mateix objectiu, és possible que introduïu una duplicació.

Atenció a les altres maneres de generar desordre, la generalització i l'excés d'especificació.

Compte amb la C de CONFIANÇA

Valora la manera com fins ara s'ha basat la presa de decisions sobre noves accions.

Si cal, indaga a les fonts d'informació que utilitzes perquè les accions es basin en fets, no en pressentiments. A l'apartat de bones pràctiques s'aporten claus per aconseguir dades objectives i basades en l'evidència que ajudaran a seleccionar els continguts d'una acció de manera que ofereixi més garanties de contribució.

Involucra les parts interessades

Per a cada nova acció, compta amb les persones que estaran involucrades i valoreu-hi l'objectiu de l'acció, les tasques que els corresponen i la manera de gestionar-la. Una acció nova ha de portar valoracions positives de les 3 "C".

6.2. Cuida les accions

Revisar

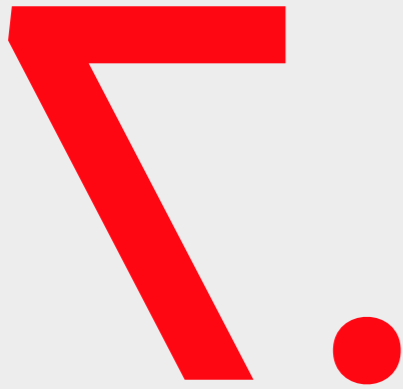
Revisa periòdicament la marxa de cada acció. És possible que, amb el temps, es "perdi el focus". Les rutines poden afectar la qualitat d'alguns components de les accions i fer que la seva contribució se'n ressenti.

Si això passa, cal identificar-ho com més aviat millor i posar mesures; millor si es fa amb les persones involucrades.

Revisa també l'impacte de les accions en termes de la seva CONTRIBUCIÓ a la seguretat. Aquesta informació ajuda a comunicar el benefici d'aquestes.

6.3. Estendre les millores a altres accions

A poc a poc, organitza la reflexió i les dinàmiques de canvi per a la resta d'accions. Millor si involucres a persones que no han estat en les reflexions prèvies, de manera que s'estengui l'experiència de participar-hi.



PRECAUCIONS I RECOMANACIONS PER AL PROCÉS

7.1. Identificar barreres enfront del canvi

És inevitable trobar resistències quan es pretén canviar l'ordre establert; aquestes poden provenir de diversos factors i ésser de naturalesa tant interna com externa⁸:

- Els sistemes de gestió menys evolucionats se solen acompanyar d'un control excessiu dels comportaments dels treballadors com a focus principal de la gestió, que condueixen generalment a la hiper-procedimentació.
- Els objectius "0 accident", que se centren més a comptar i investigar els esdeveniments de manera indiscriminada i proposar solucions enfocades únicament a l'individu.
- La tradició burocràtica en algunes empreses.
- L'orientació legalista.
- L'existència de determinats requeriments corporatius o estàndards d'empreses client.

Aquests són exemples de factors que creen escenaris potencialment resistents al canvi en el si d'una organització. Generalment en les organitzacions amb una cultura preventiva que s'aproximi al nivell calculador a l'escala de Parker⁹ es trobaran més resistències a eliminar el desordre.

Considerar aquestes barreres i identificar els reptes que suposen és una bona manera d'esquivar anticipadament les dificultats potencials per evolucionar. Les recomanacions següents us poden ajudar.

7.2. Recomanacions

Reflexió amb les persones de la direcció

Informa i convenç, primer, a la direcció. Algunes pautes:

- Parla en termes neutres, sense incorporar conceptes negatius que puguin posar en qüestió tot el sistema; per exemple, la paraula “desordre” pot generar malentesos, semblar el dubte que el sistema no és prou sòlid i generar rebuig; mentre que per a les persones que s’encarreguen de la prevenció i han arribat fins aquí en la lectura de la guia, és bastant fàcil d’assumir. És millor utilitzar conceptes en positiu com a eficàcia, eficiència, confiança o innovació, com a reptes propis d’una organització que avança.
- Parla dels efectes negatius de l’excés de burocràcia i apunta al fet que la normativa parla sobretot d’eficàcia. En **l’annex 6** (“què diu la normativa sobre eficàcia”) trobaràs unes notes breus sobre aquest tema.
- Explica com abordaràs la millora, els problemes que ja està generant el desordre i els beneficis d’abordar-lo. Els continguts d’aquesta guia et poden ajudar preparar el teu discurs. A **l’annex 7** “conseqüències del desordre” de seguretat, trobaràs un argumentari.
- Demana la contribució de la direcció per a millorar. Posa exemples d’accions que clarament no generen seguretat (per exemple, les duplicacions), sobre la base de les teves reflexions inicials i la forma en què afecta l’eficàcia del sistema.
- Tingues a la direcció informada dels passos que donis i els beneficis que es van aconseguint.

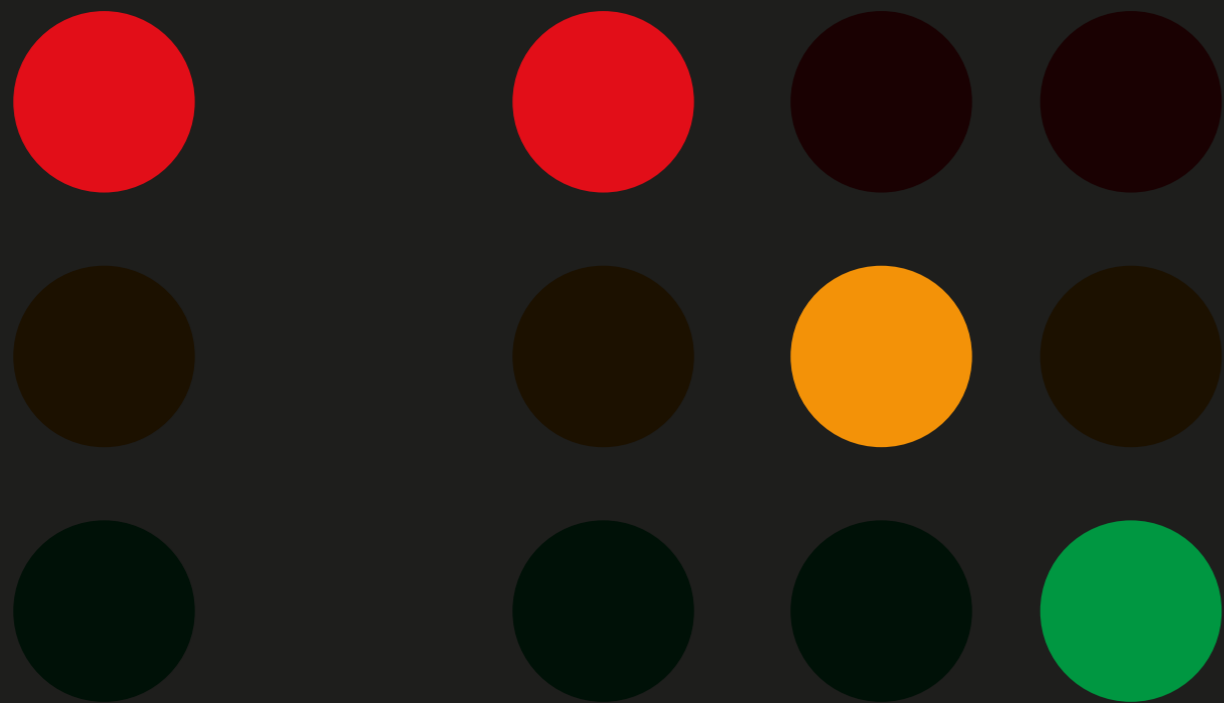
Començar a poc a poc

Es tracta d’anar amb prudència i consideració a les pràctiques i creences instaurades. Segurament serà més fàcil si es comença eliminant accions que clarament no aporten, sobretot les duplicacions i comprovar i difondre com el sistema de gestió no s’ha ressentit, sinó tot el contrari, s’alleugereix la càrrega i es milloren els processos.

És millor provar el canvi en un entorn reduït, per exemple, en un equip concret de persones. És l’escenari adequat per a provar i recollir idees per a polir els canvis i assentar la nova manera de desenvolupar l’acció. Provar els ajustos, fins a definir l’acció en tots els seus detalls és la clau per a després transferir-lo a entorns més amplis.

Comunicació

Totes les persones involucrades en les accions que s’estan valorant, eliminant o modificant hauran d’estar informades dels passos que es donin. Les persones admetem millor els canvis si estem involucrades en els detalls. Utilitza els recursos de l’organització per a fer-ho. Les reunions dels equips poden ser un bon lloc per a informar del procés i els seus objectius i incorporar noves idees.



A N N E X O S



ANNEX 1

LLISTAT D'ACCIONS QUE PODEN FORMAR PART DEL DESORDRE DE SEGURETAT

1. Reunions periòdiques de seguretat en els departaments.
2. “El primer, parlar de seguretat” en totes les reunions.
3. Passejos de seguretat, “safety walks” de la direcció.
4. “5 minuts” de seguretat a l’inici del torn.
5. Converses de seguretat periòdiques entre operaris i comandaments.
6. Investigació d’accidents.
7. Prequalificació de contractes.
8. Inspeccions de seguretat.
9. Auditories de seguretat.
10. Butlletins i “safety alerts”.
11. Reports periòdics d’estadístiques d’accidents a la direcció.
12. Observacions de seguretat (OBS).
13. Anàlisi de seguretat abans d’iniciar el treball.
14. Regles d’or, regles cardinals, les 5 regles.
15. Procediments de treball (en el seu conjunt i de manera particular).
16. Sistema de permisos de treball.
17. Checklist de comprovació.
18. Sistemes de revisió dels 5 punts abans de la tasca, targetes de revisió.
19. Registre /notificació de riscos que realitza la plantilla.
20. Refresc de la formació de seguretat.
21. Vigilància de la salut, reconeixements mèdics.
22. Avaluacions de risc periòdiques.
23. QR, bústia, correu per a notificar suggeriments de millora per part de la plantilla.
24. Xerrada anual de seguretat a la plantilla del director.
25. ...
26. ..
27. ...

ANNEX 2

ELS 5 PRINCIPIS CLAU DEL PREVENCIIONISTA COM A MOTOR DEL CANVI

Els prevencionistes tenen l'oportunitat de ser el motor que abordi el desordre en l'empresa, ja que compten amb un alt grau de coneixement, autoritat i capacitat d'influència per a promoure debats i gestionar millores. Per a desenvolupar aquest rol proposem tenir en compte els següents 5 principis clau:

1. Mentalitat curiosa i voluntat de canvi

La curiositat és una clau per a l'aprenentatge, una actitud que es contagia i que genera major consciència de la situació i condueix a una millor presa de decisions. La curiositat orientada a la millora es basa en la inquietud que les coses poden no funcionar com es pensava i buscar les fallades que entorpeixen l'avanç; aquesta actitud qüestionadora facilita els processos de millora comptant amb els usuaris de les accions.

2. Treure la reflexió de les parets del servei de prevenció

És necessari situar la reflexió i el debat en el terreny en el qual ocorren les coses, on es desenvolupen les accions i els programes, amb les persones que els implementen. Seran els qui donin les opinions més útils per a generar les millores.

3. Generar interrelacions constructives

És necessari per a la cerca de la millora amb persones que no estan habituades a prendre decisions. Es tracta de generar espais i facilitar un entorn lliure de prejudicis i de pors per a comunicar les febleses dels sistemes. Un entorn de justícia organitzativa és la manera de garantir converses honestes i trobar les millors maneres de millorar.

4. Una actitud humil

Per a que aquestes relacions generin processos beneficiosos és necessària una actitud "humil"¹⁰: facilita l'intercanvi, perquè fa que els diferents interlocutors siguin més proclius a compartir coneixements i experiències.

5. Un enfocament crític

És partir del convenciment que el que es fa sempre és millorable. Aquest enfocament anima a buscar opinions d'altres persones involucrades en les accions amb una perspectiva oberta, admetent que pot haver-hi divergències. Però no és sempre fàcil; ens solem aferrar a conviccions que situen el que fem en una posició poc oberta als canvis, però aquesta és la qüestió clau, qüestionar-nos a nosaltres mateixos i amb l'ajuda dels altres per a avançar.

ANNEX 3

CATÀLEG AVALUAT D'ACCIONS

Utilitza aquesta taula per als exercicis 5, 6 i 7. Afegeix totes les files que necessitis.

Nom de l'acció	nº "C" en vermell	Duplicada	Ús molt esporàdic	No té sentit ara	Eliminar	Modificar	Deixar com està
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
7.-							
8.-							
9.-							
10.-							

ANNEX 4

PROPOSTA PER A ORDENAR EL DEBAT INICIAL

Assenyala amb una X la teva valoració respecte a cadascun dels processos, activitats i formularis de seguretat que hi ha al llistat. Si hi ha alguna que realitzes i no la trobes apunta-la, si us plau.

- A. Caldria deixar de fer; eliminar aquesta acció no tindria conseqüències en la nostra seguretat/prevenició, encara que es modifiqui.
- B. Caldria modificar-la per a que sigui útil per a la prevenició. És una bona acció, però la manera d'aplicar-la, desenvolupar-la o la freqüència amb la qual es desenvolupa, fa que no sigui útil.
- C. Caldria deixar-la tal i com està, o com a molt amb lleugeres modificacions. És útil per a la prevenició i la manera de desenvolupar-la és adequada.

	Nom de l'acció, document, formulari	A	B	C
1	Parlar de seguretat a l'inici de totes les reunions			
2	Declaració de la direcció sobre política i objectius preventius en cartells			
3	Emplenar checklist després del torn			
4	Xerrades de seguretat setmanals			
5	Formació en línia de refresc			
6	Codi QR per a transmetre suggeriments			
7				
8				
9				
10				

ANNEX 5

PROPOSTA PER A PRIORITZAR UNA ACCIÓ PER A MILLORAR-LA

Elabora un llistat amb les accions que en les sessions prèvies s'han definit en la columna B (és una bona acció, però la manera d'aplicar-la, desenvolupar-la o la freqüència amb la qual es desenvolupa, fa que no sigui útil), és a dir, són accions que han de mantenir-se, però caldria modificar-les.

1. Proposa que cada persona del grup valori la millor candidata, marcant amb una x la seva puntuació en cada fila; el 4 serà la que valorin amb més necessitat de canvi i l'1 la que menys.

Exemple:

	Nom de l'acció, document, formulari	1	2	3	4
1	Comunicació d'accidents en la companyia en les reunions mensuals			X	
2	Declaració de la direcció sobre política i objectius preventius en cartells		X		
3	Emplenar checklist després del torn		X		
4	Xerrades de seguretat setmanals			X	
5	Formació en línia de refresc				X
6	Codi QR per a transmetre suggeriments				X

2. Suma a un paperògraf o una pantalla compartida les puntuacions a la vista dels assistents.
3. La que més punts acumuli, serà amb la qual s'iniciarà el procés de millora.
4. Prepara un possible calendari per a valorar els canvis una vegada instaurats i tractar la resta d'accions amb el grup.

NOTA: si el llistat conté una acció complexa en la qual hi ha molt a aprofundir, és possible que requereixi una preparació més profunda i un major temps per a la seva discussió. Pots plantejar tractar-la en un altre moment per aquesta raó si resulta la més puntuada i apuntar a la següent acció.

ANNEX 6

QUÈ DIU LA NORMATIVA SOBRE EFICÀCIA

La normativa de PRL estableix que l'objectiu general de les lleis és la prevenció. Si bé cal documentar algunes de les activitats, (alguna cosa que es pot confondre amb seguretat demostrada), però no per la seva utilitat probatòria, sinó amb el propòsit de comunicar-les internament, informar els interessats i tenir registres que permetin una anàlisi orientada a la millora. Una idea constant en els textos legals és la d'**EFICÀCIA**, que generalment:

- La planificació preventiva: “que inclogui la tècnica, l'organització i les condicions de treball, presidit tot això pels mateixos **principis d'eficàcia**, coordinació i participació que informen la Llei”. RSP. **Preàmbul** ...
- “Dret a una **protecció eficaç**”. LPRL Article 14.
- Els serveis de prevenció hauran d'estar en condicions de *proporcionar a l'empresa l'assessorament i suport* que precisi en funció dels tipus de risc en ella existents i referent a: c) la planificació de l'activitat preventiva i la determinació de les prioritats en l'adopció de les mesures preventives i **la vigilància de la seva eficàcia**. LPRL. Article 31. 3.
- Presència dels recursos preventius. Aquesta vigilància (sobre el compliment de les mesures preventives) inclourà la **comprovació de l'eficàcia de les activitats** preventives previstes en la planificació. RSP. Article 22 bis.

ANNEX 7

CONSEQÜÈNCIES DEL DESORDRE DE SEGURETAT

- **Competència.** Els recursos són finits i les activitats del desordre consumeixen temps, que competeix amb les activitats que realment eliminen riscos. Ambdues requereixen temps i esforç i pot ser que la dedicació a les activitats del desordre impedeixi que es facin coses essencials per a la seguretat.
- **Confusió.** Es desvia el centre d'atenció des de l'essencial al perifèric. Es posa en el mateix nivell de rellevància els treballs de seguretat (emplenar un checkist, demanar a un supervisor signar un procediment que no ha comprovat) que complir realment un procediment seriós. Al final, l'important (complir amb un procediment necessari per a protegir-se d'un risc greu), entra en el mateix calaix de les tasques superflues, és una més.
- **Desconfiança.** Les obligacions que per a tots es deriven dels diversos treballs de seguretat, especialment quan no es percep que tinguin un clar benefici sobre la prevenció, fan que es desconfii de tota la gestió preventiva. Es pot percebre que el que es fa és mera aparença, que no impacta en realitat en la millora de les condicions de treball.
- **Desmotivació.** A ningú li agrada participar en rutines a les quals no veuen el seu benefici. És lògic que generin falta d'interès per les activitats que es proposen, de manera que, com a molt, es desenvolupa un compliment superficial de les diferents accions i només quan s'exigeix.
- **Conflictes.** L'addició de tasques a les diferents persones de l'organització genera amb freqüència conflictes; les persones solen estar ja ocupades amb moltes altres tasques; ocorre en molts casos amb comandaments intermedis, que perceben que se'ls afegeix més càrrega de treball (i sol ser així

quan hi ha desordre), en general poc relacionada amb l'activitat real que desenvolupen.

- **Desempoderament.** Els treballs de seguretat afecten la manera en què les persones s'interessen i fan seva la seguretat, proposen, reflexionen i actuen. La percepció que les decisions preventives són cosa d'uns altres, quan se'ls estipula com fer cada feina, assumeixen que el seu propi espai per a la prevenció es redueix a tasques amb poc sentit (emplenar papers, signar), alguna cosa que desanima a assumir-la com una cosa pròpia i motivadora. Ocorre a tots els nivells de l'empresa, especialment quan les accions:
 - estan molt predeterminades, sense lloc per a la innovació, el canvi o l'adaptació a les necessitats concretes.
 - tenen poc a veure amb les rutines del treball, de manera que s'allunyen dels interessos quotidians de les persones implicades.
 - consumeixen molt temps sense generar la percepció que es millora la seguretat del treball.

REFERÈNCIES

1. Provan, David J., Dekker, Sidney W. A., & Rae, Andrew J. (2018). Benefactor or burden: Exploring the professional identity of safety professionals. *Journal of Safety Research*, 65, 115-123.
2. Rae, Andrew J., Provan, David J., Weber, D. E., & Dekker, Sidney W. A. (2018). Safety clutter: the accumulation and persistence of 'safety' work that does not contribute to operational safety. *Policy and practice in health and safety*, 16(2), 194-211. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/14773996.2018.1491147>
3. Rae, Andrew J., & Provan, David J. (2019). Safety work versus the safety of work. *Safety Science*, 111, 119-127.
4. Boix, Pere & Rodríguez de Prada, Antonio. (2011). Criterios de buena práctica profesional en actividades preventivas. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/material-tecnico/documentos-tecnicos/criterios-buena-practica-profesional-en-actividades-preventivas-2011>
5. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2018). Safety and health toolbox talks: When and where you need them. Disponible en: https://www.cdc.gov/niosh/mining/UserFiles/works/products/training/toolboxtalks/SSGA_ToolboxTalks.pdf
6. Health and Safety Executive. Inspections of the workplace. Disponible en: <https://www.hse.gov.uk/involvement/inspections.htm>
7. American Society of Safety Professionals. *Risk assessment and management for safety professionals*. Disponible en: <https://www.assp.org/resources/risk-assessment-and-management-for-safety-professionals>
8. Ball, Laurence. (2023). Safety and Proportion: A Qualitative Study of Expert Perceptions of OSH Decision Making in the UK. *Public Administration Research*. 12. 33. Disponible en: <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p33>.
9. Parker Dianne, Lawrie Matthew, Hudson Patrick. (2006) A framework for understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*; 44: 551-562
10. Lambrechts, Frank J., et al. (2011). Learning to Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, n° 1, 2011, pág. 131-47. *JSTOR*. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/41318036>. Accessed 8 Apr. 2024.