

# HEALTH & SAFETY FIRST

**Modello di formazione e miglioramento continuo per la sicurezza  
(progetto pilota per l'area Manufacturing Italia)**

*Torino, 16 giugno 2009*

*For*

*R*

*R*

*Quar*

*R*

*Allegri*

*PL*

*S&S+T*

Health & Safety First è un progetto di formazione che affronta in modo integrato aspetti tecnici e comportamentali attraverso l'attivazione di un processo di miglioramento guidato che prevede la realizzazione di interventi integrati tra le diverse figure esistenti in fabbrica.

Attraverso questo progetto vogliamo consolidare le basi di conoscenza e di applicazione di quegli strumenti che riteniamo essenziali per sviluppare una vera cultura orientata alla sicurezza, dove i comportamenti di tutti sono consapevolmente orientati al rispetto delle regole ed alla prevenzione dei rischi per la sicurezza e la salute.


La strategia che sta alla base di questo progetto si fonda sulla consapevolezza che la creazione di una cultura della sicurezza passa attraverso la diffusione di una leadership ancorata ai valori di responsabilità e capacità realizzativa ai diversi livelli dell'organizzazione.

Coerentemente il modello formativo ci sosterrà nel passaggio da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi, per arrivare a costruire e mantenere un ambiente e condizioni di lavoro sicure.

Il progetto si sviluppa in una serie di moduli e prevede una misurazione non generica degli impatti formativi ed una valutazione dei risultati. Il nostro auspicio è di riuscire a dar vita ad una piattaforma formativa che possa essere sviluppata in modo continuo ed interattivo, arricchendola attraverso i feedback ricevuti e le esperienze fatte in campo, mai fine a se stessa ma sempre in grado di produrre risultati misurabili in termini di riduzione del fenomeno infortunistico nel suo complesso e di aumento della condivisione dell'importanza di adottare solo comportamenti sicuri.

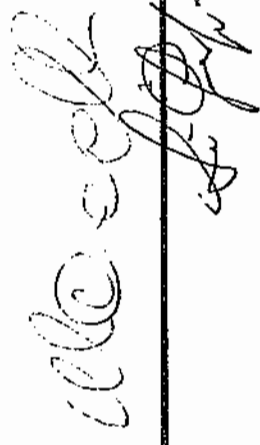
**Simone Cencetti**

Human Resources - Health Safety and Environment Director

  
Scelta 



AR



AR

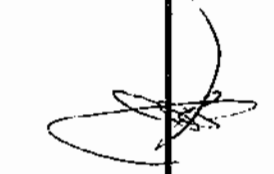


# Agenda

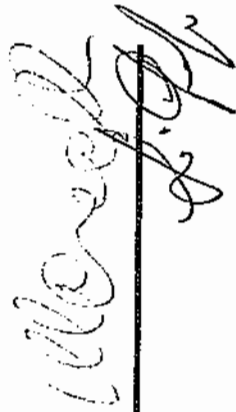
<input type="checkbox"/> I fabbisogni formativi	pg.	04
<input type="checkbox"/> Logica progettuale generale	pg.	05
<input type="checkbox"/> Destinatari	pg.	06
<input type="checkbox"/> Matrice dei Ruoli e delle Responsabilità	pg.	07
<input type="checkbox"/> Struttura	pg.	08
<input type="checkbox"/> Interazione tra i ruoli	pg.	09
<input type="checkbox"/> Metodologia	pg.	10
<input type="checkbox"/> Datori di lavoro, RSPP/ASPP/Dirigenti – Obiettivi	pg.	12
> Articolazione del processo	pg.	13
> Matrice correlazioni	pg.	14



SECRET



M



<input type="checkbox"/> Preposti – Obiettivi	pg.	15
➤ Articolazione del processo	pg.	16
➤ Pre-work	pg.	17
➤ Contenuti formativi del percorso	pg	18
<input type="checkbox"/> RLS – Obiettivi e modalità	pg.	19
➤ Articolazione del processo	pg.	20
➤ 1° bozza programma RLS	pg.	22
<input type="checkbox"/> Membri UTE/Gruppo Integrati – Obiettivi	pg.	25
➤ Risultati attesi	pg.	26
➤ Articolazione del processo	pg.	27
➤ Il percorso	pg.	28
<input type="checkbox"/> Pilota	pg.	30
<input type="checkbox"/> Timing	pg.	31

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

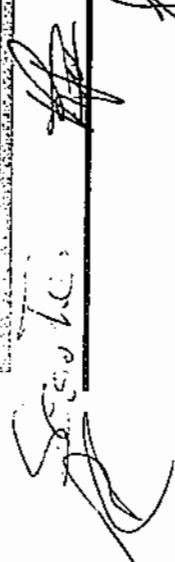
## I fabbisogni formativi

Perseguire la realizzazione di un ambiente e di una modalità di lavoro in sicurezza per la riduzione degli infortuni richiede di:

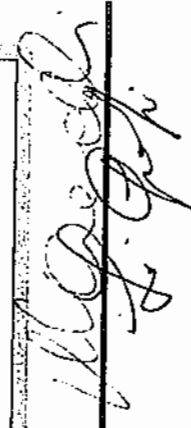
- **Operare per il passaggio da comportamenti apparenti a comportamenti effettivi.**
- **Individuare un modello e una metodologia condivisa da parte di tutti gli attori del processo per il raggiungimento degli obiettivi**
- **Operare con continuità, coerenza, misurazione degli impatti e risultati tra apprendimento formativo e messa in pratica nell'attività professionale**

*H&S First è un progetto formativo che supporta lo sviluppo del SGSSL.*

*Non rientra nelle categorie della cd "formazione obbligatoria" e delle "azione di informazione".*

Scritto: 

AR





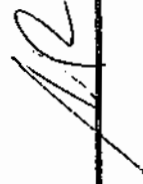
## Logica progettuale generale

**Fase 1:** ciclo di formazione strutturata, prevalentemente frontale e di durata contenuta, di conoscenza, condivisione, per preparare alla messa in pratica di principi, obiettivi, metodologie.

**Fase 2:** ciclo di formazione destrutturata, in linea, con l'apertura dei cantieri di miglioramento (allenamento al metodo con i follow up sulla fase 1).

**Fase 3:** consolidamento del metodo come prassi si lavoro per il miglioramento continuo (totale corrispondenza tra modello di apprendimento continuo e attività professionali e di miglioramento).

*Il documento presenta la Fase 1 e introduce la Fase 2.*



## Destinatari

Costruzione di una strategia di "Formazione continua" di crescita (competenze e ruolo) nell'area Health & Safety per:



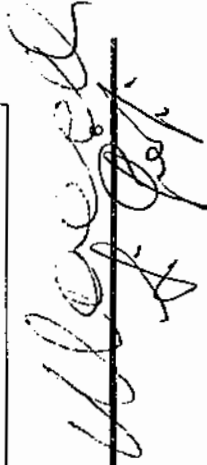
- ✓ **Datori di Lavoro**
- ✓ **RSPP e ASPP**
- ✓ **Dirigenti** (individuati ai sensi dell'art. 2 lettera d) del D.lgs 81/08)
- ✓ **Preposti** (individuati ai sensi dell'art. 2 lettera e) del D.lgs 81/08)
- ✓ **RLS**
- ✓ **Membri UTE/Gruppi Integrati**

**Basata:** sul principio della crescita **Personale e Professionale**.

**Articolata:** in un sistema a rete verticale e orizzontale **Train the Trainer**.

**Partecipata:** progettata con e per le risorse, concertata e controllata dagli attori del processo.



Scote   

# Matrice dei Ruoli e delle Responsabilità

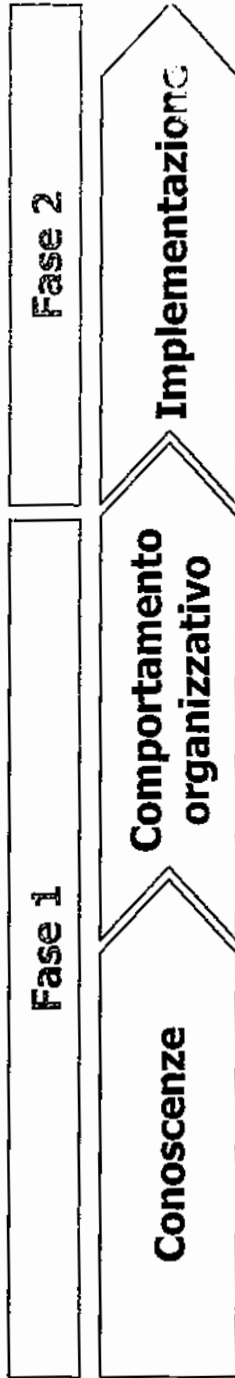
Descrizione Responsabilità in materia di SSL in riferimento al SGSSL	Datore di Lavoro	Dirigente	Preposto	RSPP	RLS	Lavoratori
<p>Definire le responsabilità e relativa autorità in materia SSL (Responsabile SGSSL, RSPP, ASPP, Medico Competente, Addetti Antincendio, Addetti Primo Soccorso e Addetti alla Gestione Emergenze, Dirigenti, Preposti, personale competente per l'effettuazione degli audit...), in coerenza con lo schema organizzativo e funzionale dell'U.P. Identificare la persona o la funzione responsabile per l'applicazione di ciascuna PGS. Formalizzare le responsabilità in modo documentato, secondo le modalità stabilite nelle procedure operative aziendali. Garantire che vengano consultati in merito alla definizione delle responsabilità e nel loro specifico ambito di competenza il RSPP, il Medico Competente e i RLS. [PGS05, PGS14]</p> <p>Comunicare agli interessati i ruoli, le responsabilità e le deleghe in materia SSL. [PGS05] (Art.16, 17 e 18, Art. 31, Art. 38, Art. 45, 46 e 47 del D.Lgs. 81/08)</p> <p>Documentare e rendere note a tutti i livelli aziendali le funzioni i compiti e le responsabilità delle figure individuate nell'ambito SSL, ivi compresa la nomina del Responsabile del SGSSL, secondo le modalità individuate nelle procedure operative aziendali. Garantire che sia comunicato annualmente all'INAIL il nominativo del/i rappresentante/i dei lavoratori per la sicurezza (RLS). [PGS05] (Art. 18 D.Lgs. 81/08, Art. 36 e Art.37 D.Lgs. 81/08)</p> <p>Responsabilizzare tutti i lavoratori nell'ambito delle proprie attività, ruoli e competenze, riguardo alla corretta gestione della SSL su cui hanno il controllo. Informare il personale e renderlo consapevole delle conseguenze delle proprie attività lavorative in materia SSL, dei ruoli e responsabilità e importanza della Politica SSL e della conformità alle procedure e requisiti SGSSL. Informare i lavoratori sugli strumenti previsti per la loro partecipazione e sul nominativo/i del/i loro rappresentante/i. [PGS05, PGS06, PGS07] (Art. 18, Art. 20 e Art. 36 D.Lgs. 81/08)</p>	A			R	C	I
				C		
		A	R	C	C	

*Handwritten initials/signatures at the bottom left of the page.*

*Handwritten signatures and initials along the right margin of the page.*



# Struttura



**AREE  
RUOLI**

**DATORI DI LAVORO  
RSPP/ASPP  
DIRIGENTI**

- Strategie H&S Fiat Group
- D.lgs 81/08
- Metodologia
- Strumenti di miglioramento

**RLS**

**PREPOSTI**

**Membri UTE/G.I.**

- Rafforzamento:
    - Ruolo e comportamento organizzativo
    - Competenze di ruolo e trasversali
- Cantieri di miglioramento quali buone prassi per avviare, misurare, implementare ruolo e funzione professionale per lo sviluppo di H&S First

*Luca*

*R*

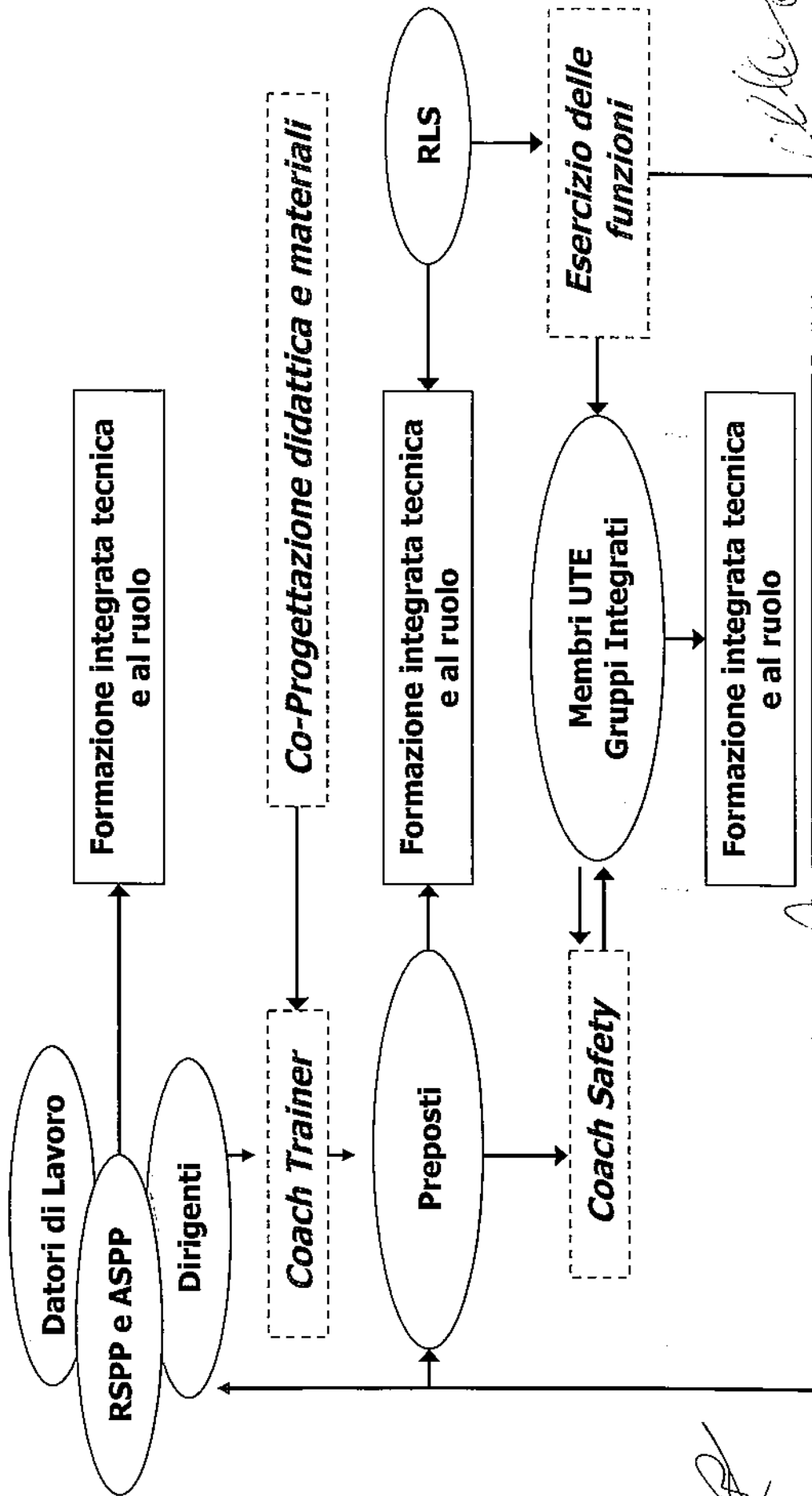
*Scotto*

*[Signature]*

*AR*

*Allegretti*  
*[Signature]*

# Interazione tra i ruoli



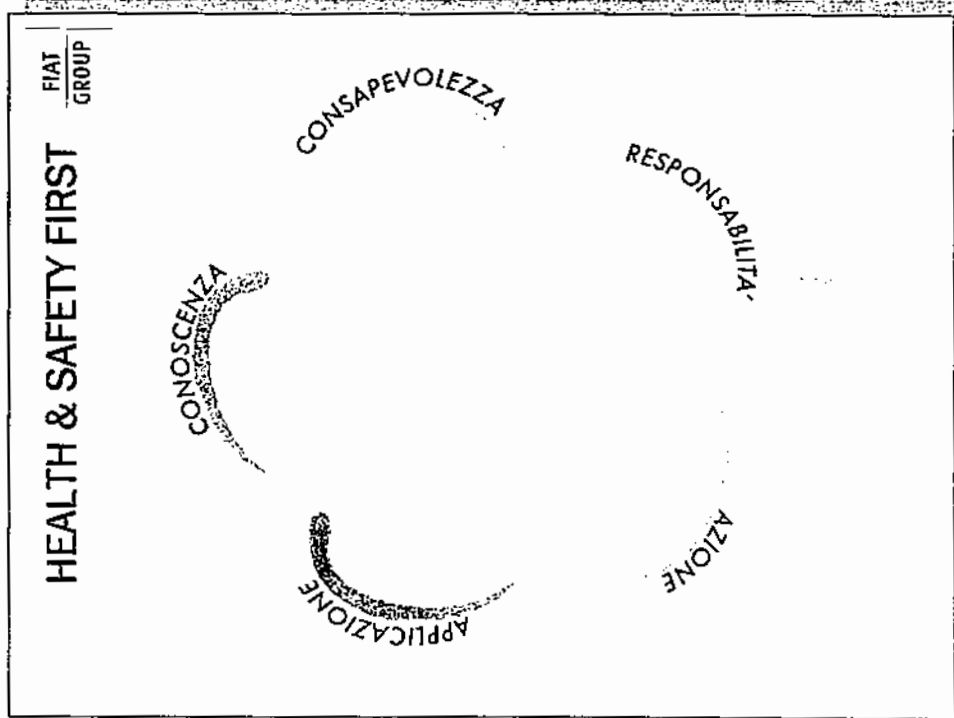
*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

# Metodologia



*"Lavorare sulle modalità di apprendimento per focalizzare gli obiettivi personali e professionali"*

**Declinato diversamente, in funzione del ruolo, il metodo è la base per unire:**

- a) Conoscenza dei problemi (saperli vedere e valutare)
- b) Consapevolezza del proprio ruolo professionale
- c) Responsabilità rispetto ai propri compiti
- d) Volontà di entrare in azione per il miglioramento continuo
- e) Capacità di applicare e raggiungere l'obiettivo

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

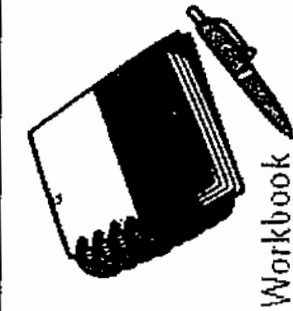
*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

**Attribuire ad ogni partecipante un ruolo attivo, autonomo, determinante nella conduzione del proprio apprendimento**



Workbook

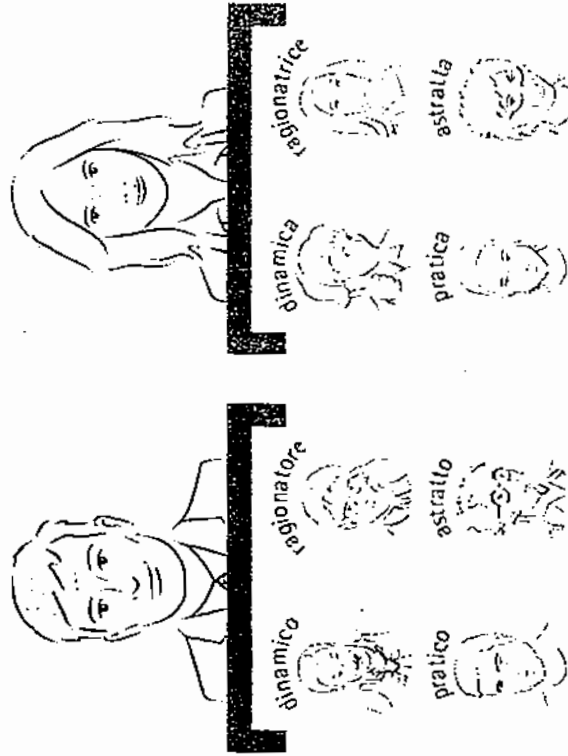


Con un kit di singoli strumenti che nella loro interazione e sequenza formano un metodo di apprendimento sistematico, duraturo e applicabile a qualsiasi tipo di formazione.

L'apprendimento è gestito secondo le proprie modalità ed esigenze.

Il Team Interiore rappresenta le proprie modalità di apprendimento (non rispecchia tratti caratteriali bensì preferenze e competenze acquisite).

Allenare il Team significa aumentare le proprie competenze, migliorando l'apprendimento.



*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

## Datori di Lavoro, RSP/ASPP/ Dirigenti – Obiettivi

### Fornire:

- a) Il quadro determinato dalle innovazioni normative e l'impatto sul SGSSL e le azioni intraprese in coerenza con lo sviluppo del Pillar Safety
- b) I cambiamenti effettivi dei ruoli (responsabilità e funzioni) e le interrelazioni tra le figure guida del Pillar Safety
- c) Le modalità di sviluppo del progetto Health & Safety FIRST per accompagnare la strategia di cambiamento e miglioramento continuo sul campo della sicurezza sui luoghi di lavoro.
- d) Metodi e strumenti per esercitare la funzione di coach nella Fase 2 e garantire il monitoraggio degli stati di avanzamento

*[Handwritten signature]*

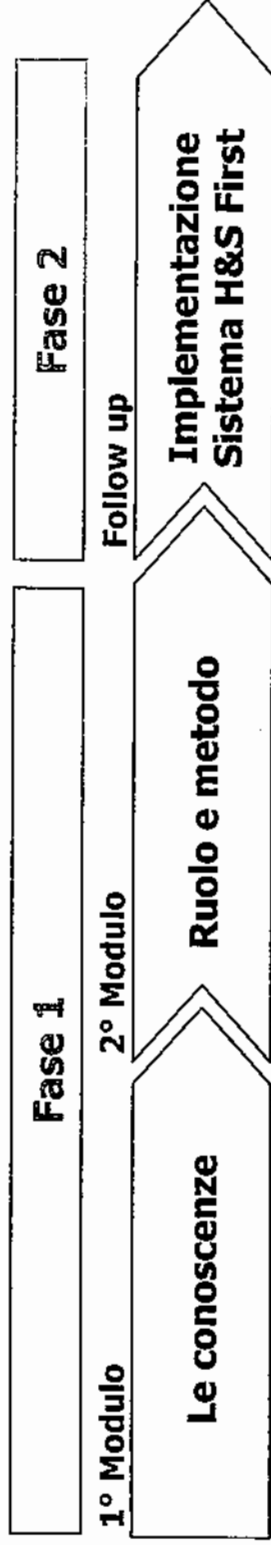
*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

# Articolazione del processo DATORI DI LAVORO RSPP/ASPP/Dirigenti

FIAT  
GROUP



**OBIETTIVI:**

- Allineamento delle conoscenze
- Rafforzamento execution

**DURATA:**

- 4 h
- 12 h

Monitoraggio sviluppo sistema H&S First in interfaccia su diversi ruoli

**CONTENUTI:**

- Strategia H&S Fiat Group
- Ruolo e punti di presidio
- D.lgs 81/08
- Sistema H&S First e processo apprendimento
- Tecniche di coaching

**MODALITÀ:**

- Modulo comune con RLS

*Durata attività stimata in funzione programma.  
Cantieri di miglioramento unità produttiva*

*Ferrari*

*[Signature]*

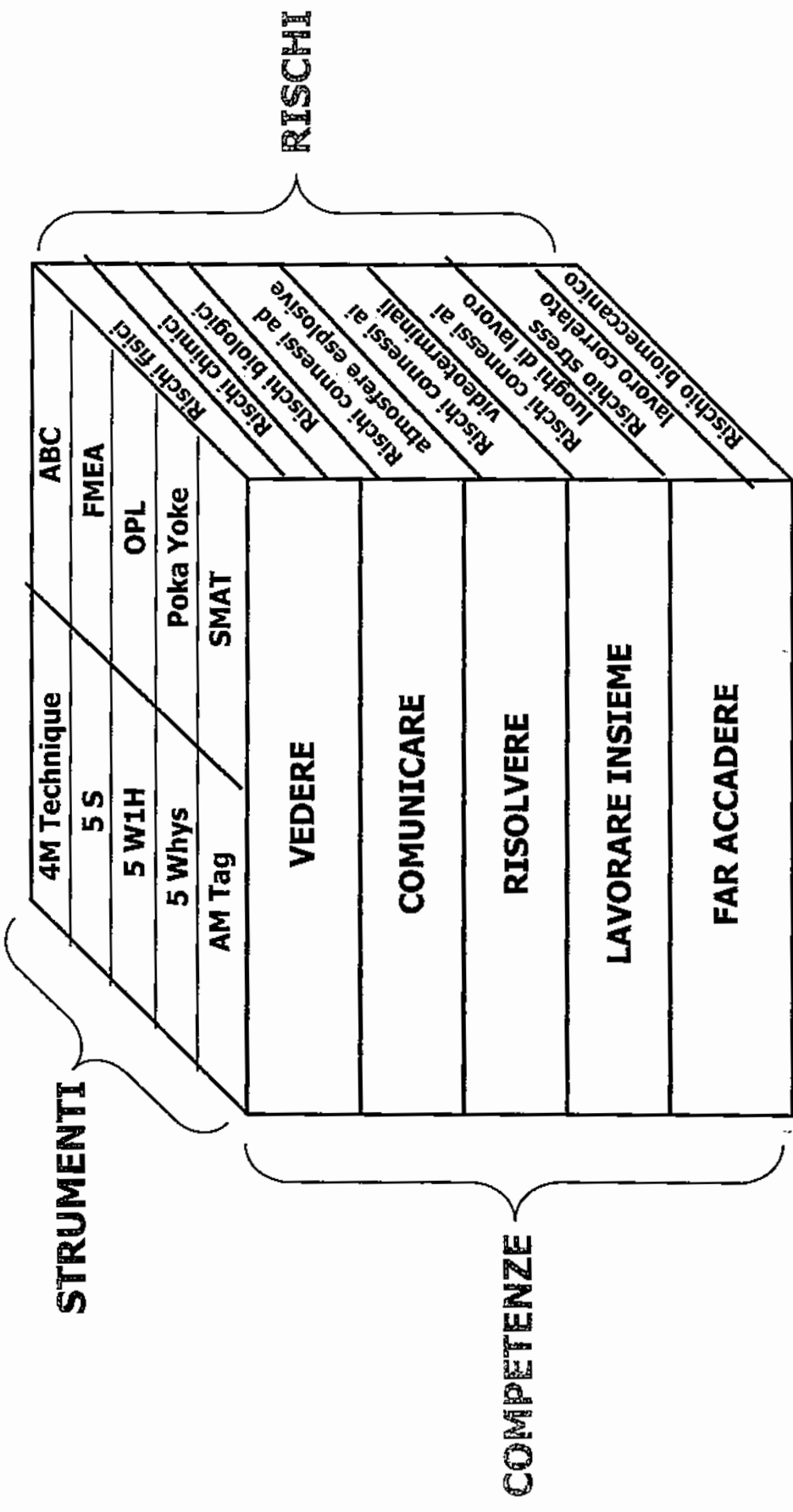
*[Signature]*

*[Signature]*





*[Signature]*

13

# Matrice correlazioni – Pillar Safety



Matrice esemplificativa da declinare coerentemente al processo produttivo e alla tipologia di lavorazione



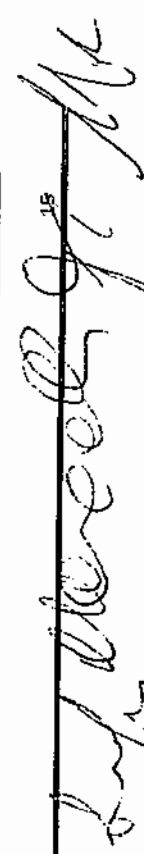





## Preposti – Obiettivi

L'azione formativa si propone di incidere sui comportamenti organizzativi dei Preposti passando da un comportamento formale/burocratico ad uno effettivo rivolto a:

- ✓ **Operare con consapevolezza propria e dei collaboratori in materia di sicurezza**
- ✓ **Conoscere e declinare i rischi attuali e potenziali in una organizzazione volta al miglioramento continuo**
- ✓ **Comunicare (ascoltare, offrire feedback), Passare le informazioni, Operare in team per la risoluzione dei problemi, Allenare i propri collaboratori**
- ✓ **Contribuire alla realizzazione e rafforzamento di KPI specchio effettivo del processo di monitoraggio e miglioramento continuo**

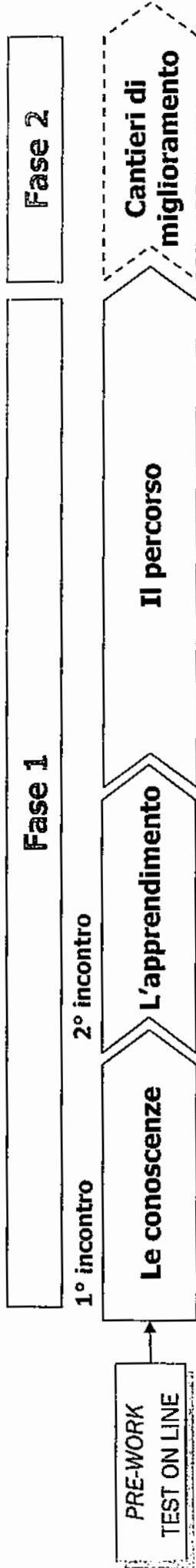
R

Seste    15



# Articolazione del processo PREPOSTI

FIAT  
GROUP



## OBIETTIVI:

- Allineamento delle conoscenze
- Struttura del processo
- Il ruolo ed il comportamento organizzativo
- Continuità nell'apprendimento

## DURATA:

- 4 h
- 2 h
- 20 h

## CONTENUTI:

- Aggiornamento tecnico e D.lgs 81/08
- Il sistema H&S First
- Apprendo In-Progress
- Le 5 competenze

*Durata attività variabile in funzione dei cantieri di miglioramento*

## MODALITÀ:

- Gruppi di 12 partecipanti in aula (Docenza RSPP)
- Gruppi di 12 partecipanti in aula (Docenza esterna)
- Percorso alternato aula/linea

- Follow up da parte di RSPP e docenti

*RA*

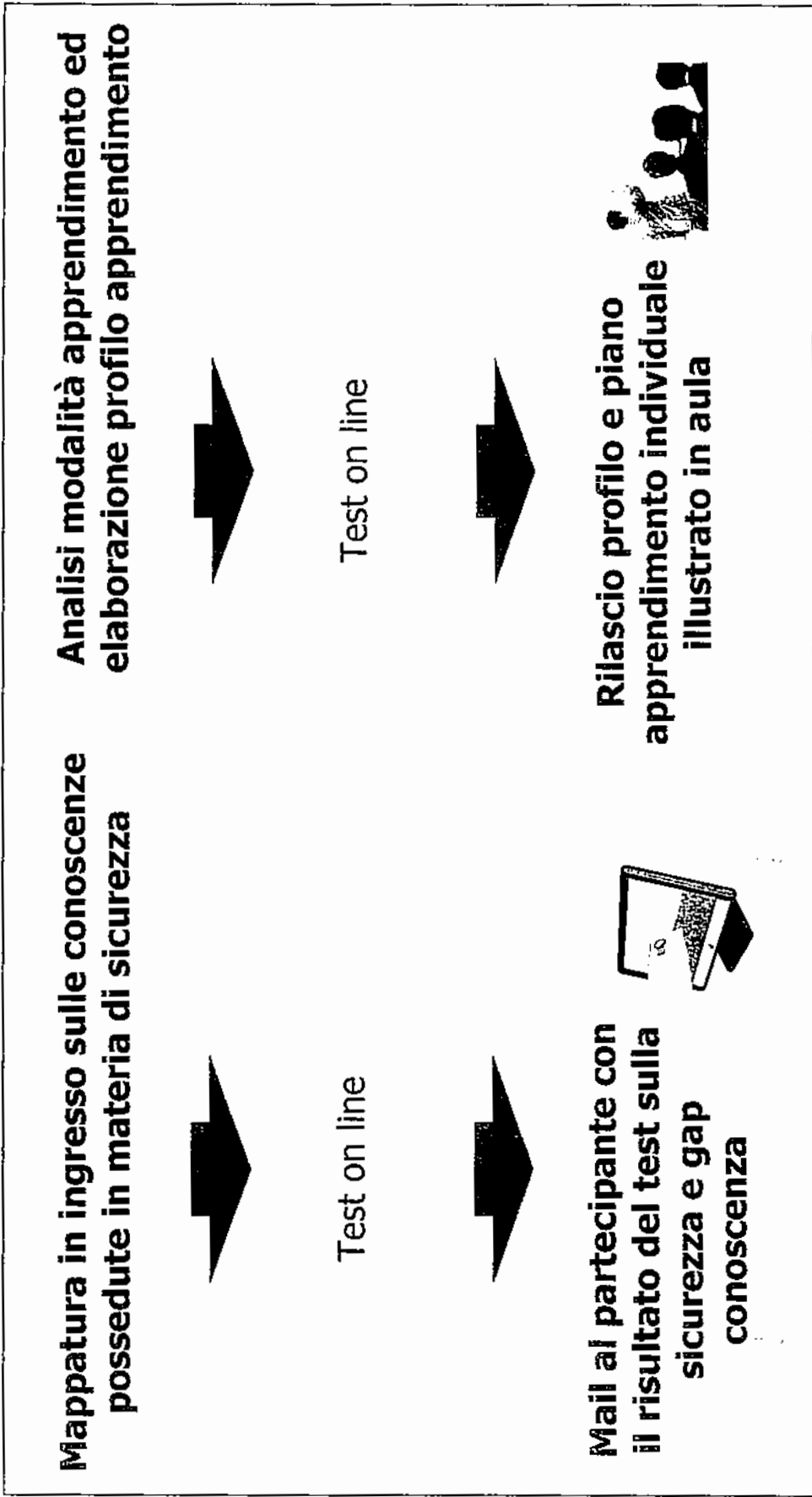
*Resane*

*RA*

*RA*

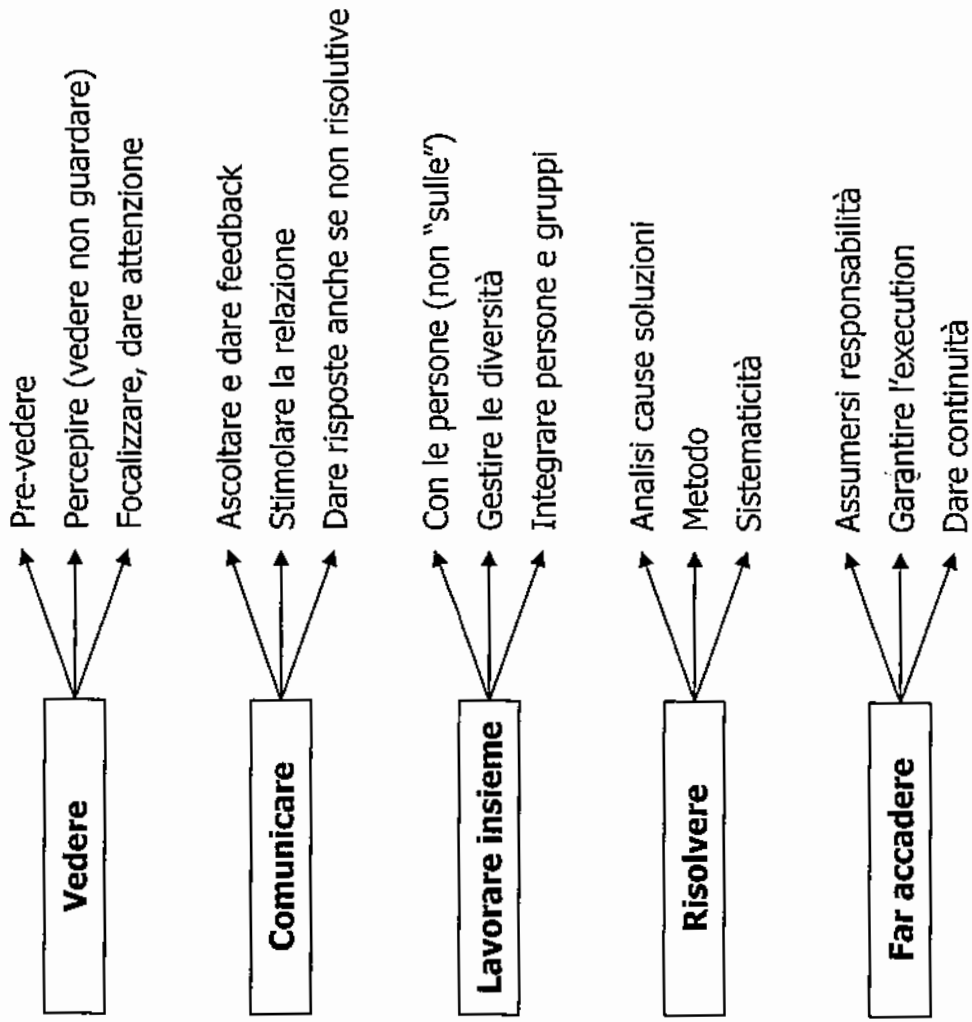
*RA*

# Pre-work Preposti

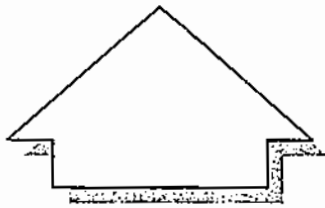


*[Handwritten signatures and initials]*

## Contenuti formativi del percorso Preposti



**Leadership Safety**



*R*  
*Scelta*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

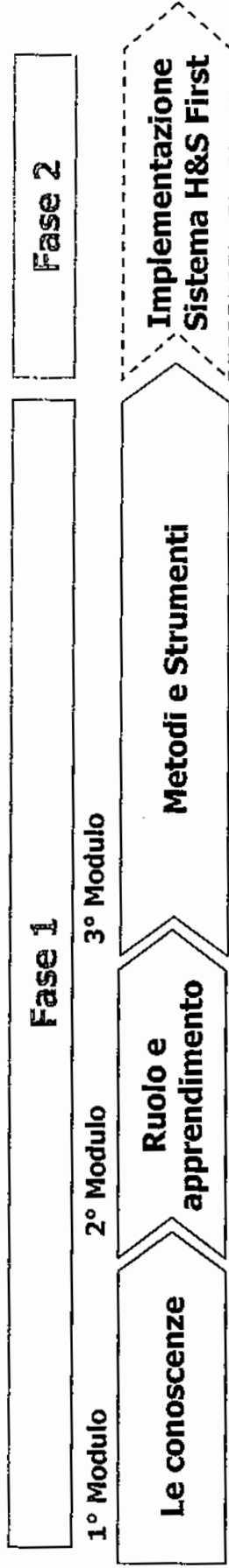
## RLS – Obiettivi e modalità

- ✓ Aggiornamento sul ruolo in relazione al D.lgs 81/08 ed in relazione ai requisiti del SGSSL.
- ✓ Metodi e Strumenti di analisi per i processi di miglioramento continuo per la sicurezza sul lavoro.
- ✓ Il sistema di comunicazione formale.
- ✓ I processi di comunicazione e comportamento organizzativo rilevanti ai fini della sicurezza in Azienda.
- ✓ Interazione delle attività di ruolo RLS e RSPP.

*R*

*realtà* *R* *RS* *RSPP* *MS* *Cherrell*

# Articolazione del processo RLS



## OBIETTIVI:

- Allineamento delle conoscenze
- Funzione del RLS con H&S First
- Processi di comunicazione e comportamento organizzativo per il miglioramento continuo
- Continuità nell'apprendimento

## DURATA:

- 4 h
- 4 h
- 6 h

*Durata attività variabile in funzione del cantiere miglioramento*

## CONTENUTI:

- Strategie H&S Fiat Group
- Strategie H&S Fiat Group
- D.lgs 81/08
- Ruolo RLS
- Apprendimento
- Il Sistema H&S First
- Metodi e strumenti per il miglioramento continuo
- Il processo di comunicazione in azienda

- Attività di ruolo e monitoraggio in raccordo con RSPP e Preposti allo sviluppo cantieri di miglioramento

## MODALITÀ:

- Modulo comune con Datore Lavoro, RSPP, ASPP, Dirig. (codocenza OO.SS)
- Gruppi da 4 a 10 partecipanti in aula (codocenza OO.SS)
- Percorso alternato aula

Se.ente

Gli RLS svolgono nell'ambito del Progetto, in corrispondenza dell'avvio delle attività formative di miglioramento (ovvero al termine delle attività iniziali di formazione in aula) un doppio ruolo:

- ✓ Sono interfaccia dei Membri UTE/G.I. nella Fase 2 durante le attività di miglioramento.
- ✓ Sono interfaccia dei Dirigenti e RSP/ASPP per le attività di monitoraggio sull'andamento e sviluppo del Progetto H&S First.

*RL*

*Scatic*

*[Signature]*

*AP*

*Ungere*

*[Signature]*

*div BW*

## **1° bozza Programma RLS**

### **Modulo 1 – Le Conoscenze (4 ore)**

- ✓ Strategie H&S Fiat Group (perché il progetto formativo e quale è l'obiettivo del percorso)
- ✓ SGSSL come strumento per ottemperare a:
  - D.lgs 81/08 e 18001\*
  - Piano del sistema e modalità di attuazione\*
  - Funzioni e relazioni con il Medico competente\*
- ✓ Il Pillar Safety nell'ambito del WCM
  - Obiettivi del WCM
  - I metodi per la sicurezza
  - Gli strumenti per la sicurezza
  - L'integrazione nel SGSSL
- ✓ I ruoli degli attori della Sicurezza nel SGSSL

- Datore di Lavoro

- RSPP / ASPP

- Dirigente

- Preposto

- Membro UTE/G.I.

\* Modulo comune a Datori  
Lavoro, RSPP, ASPP, Dirigenti

*ilbene*

*MC JW*

*fl*

*fl*

*Seate*

*R*

**Modulo 2 – Ruolo e apprendimento (4 ore)**

- ✓ Il ruolo del RLS nell'ambito del SGSSL
  - La declinazione del ruolo nei riferimenti normativi
  - D.lgs 81/08
  - SGSSL e 18001
- ✓ Come apprendere e definire gli obiettivi di apprendimento
  - Definire le modalità e gli obiettivi di apprendimento
  - Controllare il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento
- ✓ Obiettivi di H&S First e ruolo

*R*

*A*

*Scote*

*AR LU*

*Wongell*



## Modulo 3 – Metodi e strumenti (6 ore)

- ✓ Esercizio 1 (2,5 ore)
  - Strumento 1 Pillar Safety (SMAT)
  - Situazione (regole)
  - Sviluppo (prova)
  - Bilancio (conoscenza, ruolo, sviluppo funzione) e focalizzazione punti di presidio e miglioramento
- ✓ Esercizio 2 (2,5 ore)
  - Strumento 2 Pillar Safety (AUDIT)
  - Situazione (regole)
  - Sviluppo (prova)
  - Bilancio (conoscenza, ruolo, sviluppo funzione) e focalizzazione punti di presidio e miglioramento
- ✓ Piano di lavoro per esercizio del ruolo nell'ambito di H&S First (1 ora)
  - Miglioramento apprendimento
  - Accesso a fonti informative e di relazione orizzontale e verticale
  - Sviluppo dei follow up e strumenti di verifica e bilancio

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten signatures and text]*

## Membri UTE/Gruppi Integrati – Obiettivi

### Obiettivi

- ✓ Elementi di ulteriore conoscenza in materia di sicurezza con riferimento sia al processo sia al posto di lavoro.
- ✓ Elementi di supporto al cambiamento effettivo dei comportamenti organizzativi in tema di sicurezza.
- ✓ Metodologia di analisi per il miglioramento continuo.
- ✓ Attivazione di un processo, sperimentale ed effettivo, di miglioramento nel campo della sicurezza ed organizzazione del lavoro.

*R*

*Scorte* *AS* *SC* *MA* *Ute* *Ute*

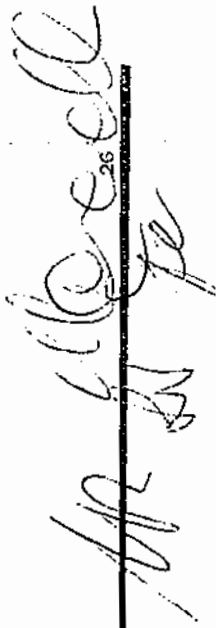
### **Risultati attesi**

Al termine della Fase 1, in base ai temi di miglioramento individuati dai Membri UTE/G.I. i partecipanti, con il supporto del Preposto, attiveranno i cantieri per il miglioramento (Fase 2) ovvero passeranno in azione per l'applicazione pratica di quanto appreso.

I partecipanti avranno pertanto percezione e misura dei risultati del processo di apprendimento e della possibilità di essere attori effettivi di un processo di cambiamento condiviso e da perseguire in modo continuativo con coerenza e trasparenza.

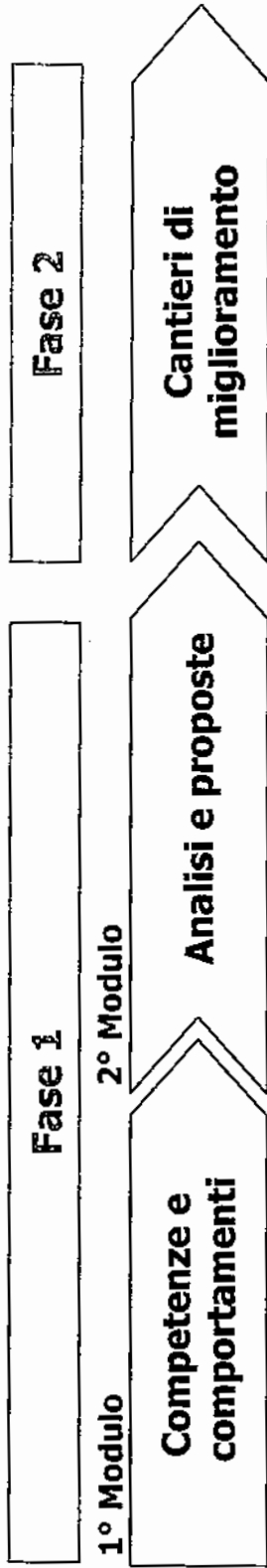


Scate  

 <sup>26</sup>

# Articolazione del processo Membri UTE/Gruppi Integrati

FIAT  
GROUP



## OBIETTIVI:

- Allineamento conoscenze e comportamenti
- Individuazione temi per i cantieri di miglioramento

- Continuità nell'apprendimento
- Attività sui cantieri di miglioramento supportate dal Preposto nel ruolo di coach

## DURATA:

- 4 h
- 4 h

## CONTENUTI:

- Relazione fatti/normative (Formazione Tecnica)
- Comportamenti organizzativi:
  - comunicazione
  - leadership
  - integrazione interfunzionale
- Attraverso l'utilizzazione di strumenti elaborazione di proposte migliorative
- Analisi del ciclo di vita del team

*Durata attività variabile in funzione del cantiere miglioramento*

## MODALITÀ:


- Gruppi di 20 con utilizzazione di video e giochi di ruolo
- Analisi delle criticità con approccio strutturato


# Il Percorso Membri UTE/Gruppi Integrati

**1° MODULO (prima parte)** 2 h

**PUNTEGGI**  
TEAM 1 = 2  
TEAM 2 = 6  
TEAM 3 = 3  
TEAM 4 = 5


SI o NO





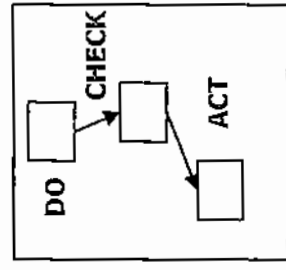
Visione di foto e di filmati con identificazione di situazioni conformi/non conformi (cause e relazioni normative SGSSL, comportamenti operativi) con gioco a squadre non competitivo

**1° MODULO (seconda parte) SPEEDY KAIZEN** 2 h



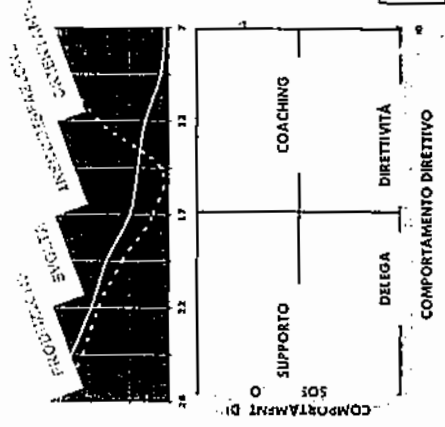
Un metodo condiviso per affrontare e risolvere i problemi in team

**2° MODULO (prima parte)** 2 h



La messa in pratica con l'individuazione delle temi in base alle quali sarà avviato il cantiere pilota del ciclo di miglioramento H&S First

**2° MODULO (seconda parte) CICLO DI VITA DEL TEAM** 2 h



The graph shows 'PRODOTTO' (Product) on the y-axis and 'TEMPI' (Time) on the x-axis. The line starts at 'INIZIO' (Start), rises to 'CRESCE' (Growth), and then levels off at 'MANTENIMENTO' (Maintenance). Below the graph is a table of management behaviors:

SUPPORTO	COACHING	DIRETTIVITÀ
DELEGA	COMPORTEMENTO DIRETTIVO	

Questionari di auto percezione con output su posizionamento team per avvio cantiere di miglioramento H&S First

*Handwritten signature*

*Scrive H & S*

*Handwritten signature*

I moduli formativi precedentemente descritti prevedono:

- ✓ Allineamento iniziale delle conoscenze (relazioni tra fatti e normative) con un visual game (**1° modulo, prima parte**).
- ✓ Una formazione allo Speedy Kaizen come modus operandi dell'UTE/G.I. per lo sviluppo attivo dei processi di miglioramento. Attività formativa completamente basata su una esercitazione + de briefing (**1° modulo, seconda parte**).
- ✓ Un'attività di analisi delle criticità in sottogruppi e selezione di quanto individuato in base alla logica PDCA (trattata nel modulo precedente). Criticità che diventeranno oggetto del successivo processo di miglioramento di H&S First (**2° modulo, prima parte**).
- ✓ Una riflessione sul concetto di team, logiche di funzionamento e suo ciclo di vita in preparazione dell'avvio dei cantieri di miglioramento, delle relazioni funzionali con il Preposto ed RLS. Attività che avviene con una esercitazione basata su un questionario e composizione comune dei risultati e analisi delle logiche (**2° modulo, secondo parte**).

*Scorte* *SL* *MR* *157*

## Pilota

Health & Safety First coinvolge tutte le imprese del Gruppo Fiat con un processo formativo unitario, declinato in funzione degli specifici processi produttivi.

Gli impianti dei prodotti formativi ed il processo interfunzionale di miglioramento saranno, in una prima fase pilota, testati su alcune imprese (per stabilimento e/o reparto) per verificare funzionalità del modello e raggiungimento degli obiettivi.

A seguito della realizzazione del Pilota si procederà con lo sviluppo organico del progetto coinvolgendo tutti gli stabilimenti del Gruppo Fiat.

R

Scote

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

## Timing

**PILOTA:** da settembre 2009 a gennaio 2010

**A REGIME:** da febbraio 2010 al 2011

Con il coinvolgimento di tutti gli Stabilimenti del Gruppo FIAT Italia.

**A SISTEMA:** con metodo coaching basato su cantieri di miglioramento interno avviati entro il 2011

*R*

*Scote*

*SR*

*[Signature]*

*MR*

*[Signature]*

*SR*