

Competitività e SSL: integrare la sicurezza nei processi produttivi

Riflessioni su competitività e sicurezza sul lavoro con riferimento ad un rapporto tecnico dell'UNI (UNI/TR 11542) che guida le aziende verso un reciproco vantaggio tra imprenditori e lavoratori. A cura di Giuseppe Spada.

*Spesso sul nostro giornale cerchiamo di sottolineare i **vantaggi per le aziende** di un oculata e corretta gestione della salute e sicurezza, ma è innegabile che ad oggi un pensiero diffuso nelle aziende sia che questi vantaggi siano solo residuali e che in fase di crisi economica sia naturale ridurre anche i fondi destinati alla prevenzione. Per cercare di presentare esempi, metodologie e sistemi che rendano più concreti questi vantaggi, riceviamo e pubblichiamo un contributo di **Giuseppe Spada**, coordinatore del gruppo di lavoro della Commissione Sicurezza dell'UNI che ha redatto il TR 11542 sul tema della World Class Manufacturing e dell'integrazione della sicurezza nei processi produttivi.*

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[DVD071] ?#>

In questo periodo di crisi economica persistente si parla molto spesso della necessità di trovare **vantaggi concreti per l'impresa**, anche derivanti dagli oneri per la prevenzione contro gli infortuni sul lavoro. Molti si sono cimentati in questa impresa ma troppo spesso i vantaggi trovati ed evidenziati sono stati più teorici, etici o d'immagine che di sostanza economica. Ciò ha comportato nella mente di molti un certo grado di scetticismo che ha spinto molti a continuare a pensare che quei costi siano necessari soltanto perché imposti dalla legislazione, ma privi di valore aggiunto per l'azienda e cioè non produttivi.

È un atteggiamento questo che chiude le porte allo sviluppo della cultura della sicurezza con conseguente limitata attenzione alle problematiche di SSL, tale da trascurare e sottovalutare le esigenze di tutela dell'integrità dell'essere umano e della sua dignità di prestatore d'opera, fino al punto in cui, in caso di crisi economica dell'azienda, **il budget che spesso viene tagliato per primo è proprio quello assegnato alla prevenzione dagli infortuni sul lavoro**. I rischi sono sottovalutati se non addirittura non percepiti perché l'impegno prioritario è quello rivolto alla produttività ed al successo nei mercati, elementi questi essenziali alla sopravvivenza e alla crescita dell'azienda.

In questa ottica la gestione delle problematiche di SSL, rispetto alle altre gestioni aziendali, è emarginata. Le relative attività sono spesso delegate in toto ad altri, riducendo al minimo indispensabile, di fatto, le risorse umane, strumentali ed economiche assegnate a tale scopo. Inoltre, a causa della selva di leggi e leggine e relative integrazioni e modificazioni, di regolamenti regionali, d'interpretazioni giurisprudenziali, l'impresa finisce per assumere un approccio alla SSL più formale che sostanziale, volto più a tutelarsi da eventuali sanzioni e penalizzazioni che a ridurre concretamente i rischi cui sono esposti i lavoratori. Tutto ciò si trasforma in un aumento del fenomeno infortunistico.

L'adozione del metodo di gestione aziendale **World Class Manufacturing** (conosciuto più spesso con il suo acronimo WCM), assunta al fine di acquisire vantaggi competitivi e, quindi, una stabile crescita in termini di ampliamento delle quote di mercato, determina una netta riduzione delle criticità sopra menzionate.

Il WCM è un sistema per la gestione integrata di tutti gli aspetti produttivi di un'organizzazione aziendale basato sul miglioramento dell'efficienza. La scelta effettuata da importanti aziende nel mondo di adottare tale sistema nasce dal bisogno di essere al passo con un contesto economico sempre più concorrenziale e dinamico. A tal fine è necessario perseguire vantaggi competitivi che non sono facilmente ottenibili attraverso la semplice riduzione dei costi di produzione in aree geografiche dove sono presenti sistemi sociali e legislativi avanzati, fiscalità considerevoli, con il relativo costo del lavoro elevato, e dove i costi delle materie prime e dell'energia sono difficilmente comprimibili. È più percorribile per un'impresa la strada dell'efficienza, della produttività, della flessibilità, dell'innovazione tecnologica e dell'aderenza dei prodotti alle attese dei clienti. L'adozione di

questo sistema mira all'eliminazione degli sprechi, delle inefficienze dell'organizzazione e all'ottimizzazione delle risorse interne da cui deriverà una competitività che permetterà di consolidare ed espandere le proprie quote di mercato.

Esso si basa su un'applicazione equilibrata e coerente dei principi di **moderne tecniche di gestione** quali il Total Quality Control (TQC), il Total Productive Maintenance (TPM), il Total Industrial Engineering (TIE), il Lean Manufacturing (LM) e il Just In Time (JIT), tutti strumenti che hanno un denominatore comune costituito dal fatto che nessuna di queste tecniche può essere attuata senza l' impegno attivo, la partecipazione e la convinzione agli obiettivi strategici dell'azienda di tutte le donne e gli uomini dell'organizzazione al punto che la spinta alla crescita di tutto il personale costituisce la leva vincente e quindi essenziale per l'acquisizione di quei vantaggi competitivi che sono alla base del successo dell'azienda. È per questo motivo che il WCM pone al centro della politica aziendale l'essere umano quale elemento decisivo per il raggiungimento degli obiettivi economico-strategici. È questa una necessità inderogabile tesa a valorizzare il futuro dell'azienda. In altri paesi, a cominciare dal Giappone dove il WCM è nato e negli USA dove si è sviluppato, i fatti hanno dimostrato che senza quest'attenzione nei confronti del personale l'adozione del WCM è fallita insieme ai suoi obiettivi di competitività.

Una politica di attenzione nei confronti del personale, al fine del suo coinvolgimento e partecipazione attiva, responsabile e costruttiva, non può prescindere dalla cura della sua salute e sicurezza, concreta ed efficace, nei luoghi di lavoro. Solo in questo modo si può far sentire al personale che esso è parte integrante ed importante dell'organizzazione.

In estrema sintesi si ritiene possa dirsi che viene stipulato un **tacito patto strategico tra imprenditore e lavoratore**: l'uno fornisce emolumenti, crescita culturale, attraverso un'intensa attività addestrativa e formativa, tutela della salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza del posto di lavoro (insita nella crescita dell'azienda) e l'altro ricambia con un accorto impegno nelle attività lavorative, con una partecipazione attiva agli obiettivi dell'azienda, con un contributo innovativo di proposte ed attenzioni tese a migliorare le performance dell'azienda, nella convinzione che la crescita dell'azienda è un vantaggio anche per tutti i lavoratori dell'azienda stessa. Questo modo di approcciarsi al lavoro determina vantaggi competitivi per l'azienda che sfociano in utili.

Il bilancio è dunque positivo per ambo le parti che, in una certa misura, convergono verso lo stesso comune interesse.

È per questo motivo che la gestione aziendale della salute e sicurezza sul lavoro (SSL) nel metodo WCM costituisce il **primo pilastro della gestione globale dell'azienda**, senza per questo trascurare gli altri pilastri che s'integrano totalmente tra loro. La deprecata situazione di emarginazione delle attività di prevenzione, più sopra citata, è qui capovolta.

La **gestione del Safety** in azienda trova la sua forza e la sua ragion d'essere su un altro pilastro gestionale molto importante costituito dal "People Development" che è preposto all'addestramento ed alla formazione, nella consapevolezza che solo un personale professionalmente preparato può dare un contributo intelligente alla crescita dell'azienda, e quindi costruttivo.

E i risultati si vedono: **dove il WCM è stato correttamente adottato, si è ottenuta una vistosa riduzione del numero degli infortuni e delle malattie professionali.**

Alcuni ritengono che il WCM possa adottarsi solo nelle grandi aziende. Non è vero. Miglioramento della qualità e performance dei prodotti, ascolto delle aspettative dei clienti, flessibilità ai cambiamenti richiesti dal mercato, affinamento dei processi e miglioramento delle procedure, rapidità ed affidabilità di consegna, assistenza attenta post vendita, eliminazione degli sprechi ed inefficienze, aumento delle prestazioni e della produttività, innovazione tecnologica, riduzione delle scorte, riduzione degli scarti, dei difetti e delle rilavorazioni, riduzioni dei tempi di fermo macchina, eliminazione delle attività prive di valore aggiunto, tutti questi obiettivi del WCM non sono forse obiettivi di una qualsiasi impresa, piccola o grande che sia, indipendentemente dal settore produttivo in cui opera?

Certo in una piccola o media impresa certi aspetti del WCM sono di difficile applicabilità, ma i principi che ispirano l'azione di qualsiasi imprenditore sono certamente comuni e condivisi. Ad esempio, in aziende di queste dimensioni creare una struttura interna all'organizzazione in grado di addestrare e formare il personale non è economico né di facile realizzazione. Sarà quindi inevitabile rivolgersi all'esterno dell'azienda, ricercando quelle peculiarità che sono in linea con le esigenze specifiche. Ciò non modifica il percorso da seguire per l'implementazione verso il WCM.

Nel settembre del 2014 l'Ente Nazionale di Unificazione ha pubblicato un corposo e piuttosto originale, almeno per l'Italia, rapporto tecnico l'UNI/TR 11542: **"Sicurezza - World Class Manufacturing e l'integrazione della sicurezza nei processi produttivi - Indirizzi applicativi"**. Si tratta del primo documento tecnico elaborato da UNI che abbia per oggetto il WCM, con particolare riferimento a quell'aspetto della gestione aziendale costituito dalle attività tese alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

L'importanza di questo documento sta nel fatto che l' adozione del WCM, se correttamente attuata, risolve le più importanti criticità che stanno alla base del notevole numero d'infortuni e di malattie professionali che accadono in Italia e, soprattutto, evidenzia la connessione tra competitività e SSL e la convergenza d'interessi tra imprenditore e lavoratore.

Il TR dell'UNI si articola fondamentalmente in **3 parti**: una parte generale, dove sono espresse le premesse, la filosofia del metodo, i principi, le motivazioni, gli elementi di base della strategia industriale, gli obiettivi del WCM e dove sono sinteticamente illustrate le competenze assegnate ad ognuno dei 10 Pillar; una seconda parte, dove è descritto il percorso d'implementazione del Pillar Safety, proiettato verso il top del modello World Class, partendo da una situazione iniziale teorica molto bassa; una terza parte, dove sono indicati ben 26 tool gestionali che possono utilizzarsi nella gestione della SSL.

Il WCM si articola in 10 aree gestionali (**Pillar**), il primo dei quali è appunto il Pillar Safety. Essi poggiano la loro forza su dieci prerequisiti, il più importante dei quali è certamente la leadership ed il commitment del vertice aziendale, senza i quali l'implementazione del WCM e la stessa attività di gestione dell'area Safety non può avere successo o, per lo meno, trova nel suo cammino grosse e spesso insormontabili difficoltà.

Il miglioramento che ne deriva si traduce, non solo nel rispetto dei requisiti cogenti di SSL, ma anche nell'introduzione di elementi organizzativi ed innovativi atti a travalicare i livelli minimi di sicurezza dei lavoratori, imposti dalla legislazione. Questa integrazione consente, peraltro, di ridurre concretamente e contestualmente l'incidenza economica d'inefficienze sia nel campo della SSL sia negli altri campi di attività dell'organizzazione.

Al fine di evitare fraintendimenti sembra opportuno chiarire da subito che **il WCM non è un superamento del sistema di gestione della SSL (SGSL)** né tanto meno è in contrasto con questo. Tutt'altro. Ambedue si richiamano al ciclo di Deming, ambedue auspicano (per il WCM è una necessità) l'integrazione della gestione della SSL con le altre gestioni aziendali, ambedue ritengono opportuna la responsabilizzazione di ogni elemento dell'organizzazione in tema di SSL; ambedue prevedono azioni di sensibilizzazione rivolte a tutte le donne ed uomini dell'organizzazione in tema di SSL. Il WCM ed il SGSL condividono i principi di fondo ma il WCM indica la strada da percorrere per ottenere i migliori livelli di sicurezza e fornisce anche gli strumenti per facilitare e tenere sotto controllo la gestione della SSL. Il modello WCM indica, infatti, i metodi, le priorità e gli strumenti per condurre l'azienda in una situazione di stabile gestione della SSL, atta a recepire al meglio un SGSL, in un contesto dove il coinvolgimento diretto del personale nella gestione della SSL si sposa con i vantaggi economici per l'azienda. In altre parole il WCM indica la strada verso il miglioramento attraverso gli obiettivi di percorso e quelli strategici in un contesto di collaborazione tra le varie funzioni aziendali, compresa quella riguardante la SSL, mentre il SGSL, rivolgendo l'attenzione solo alla SSL, pianifica e programma la gestione ed in questo senso i due metodi si compendiano e si integrano. Non c'è attività prevista dal WCM che non si debba fare in modo razionalizzato attraverso la pianificazione, programmazione, azione, controllo e revisione (PDCA).

Noi siamo convinti che l'adozione del metodo WCM sia feconda di risultati positivi in termini di riduzione del fenomeno infortunistico che affligge il mondo produttivo del nostro Paese, aumentando contestualmente i vantaggi competitivi delle nostre aziende.

A conclusione di questo breve scritto preme sottolineare che non è difficile, anche per una media azienda, applicare il metodo WCM, seppure con i dovuti aggiustamenti per tener conto della specifica realtà aziendale.

Quello che è difficile è cambiare il modo di pensare delle persone: primariamente da parte del vertice aziendale che deve assumere con decisione una convinta e ferma volontà di cambiare il proprio modo di pensare l'organizzazione aziendale, nel rispetto dei diritti e doveri di tutti, e conseguentemente farlo cambiare all'intera organizzazione, e successivamente da parte del personale di pensare l'azienda non come un'entità estranea e ostile, ma fonte di crescita culturale ed economica, lasciandosi così coinvolgere, partecipando e prendendo parte attiva con convinzione ad un cambiamento che persegue vantaggi per di tutti.

Giuseppe Spada

Coordinatore del GdL della Commissione Sicurezza dell'UNI che ha redatto il TR 11542; ex Coordinatore Generale della CONTARP INAIL



Questo articolo è pubblicato sotto una [Licenza Creative Commons](#).

www.puntosicuro.it