PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 21 - numero 4414 di Martedì 26 febbraio 2019

L'evoluzione dei Sistemi di Gestione verso la Lean Safety

Un valido strumento per garantire la sicurezza senza sprechi mediante GENBA WALK, 5 WHYS e 7 WAYS: cosa sono e come utilizzarli.

Il Lean è una metodologia che le aziende leader in tutto il mondo usano per promuovere e gestire processi di cambiamento nel loro business, secondo una logica che persegua contemporaneamente efficienza ed efficacia. In un ambito come quello della Sicurezza sui luoghi di lavoro, storicamente legato a rigidi schemi normativi che impongono alle aziende di fare o non fare determinate cose e che spesso sono percepiti come un costo significativo e non giustificato, la metodologia Lean introduce un approccio innovativo. Tramite il Lean Safety le aziende possono migliorarsi, riducendo gli sprechi (e di conseguenza i costi), rendendo più efficienti/efficaci i processi operativi e garantendo il rispetto delle prescrizioni legislative che tutte le Organizzazioni sono chiamate a rispettare. La metodologia Lean, combinata alla compliance normativa Safety, permette di creare un contesto e una consapevolezza circa la Sicurezza sui luoghi di lavoro (safety behaviour) tali per cui le aziende sono nelle condizioni di "fare Sicurezza" piuttosto che "inseguire la Sicurezza". Il Lean è un valido strumento per garantire la sicurezza senza sprechi, mediante:

"GENBA WALK"

È un mix di termini giapponesi e inglesi, GENBA indica "posto effettivo" mentre WALK significa "camminare". Camminare/osservare direttamente le attività sul posto reale in cui avvengono e segnalare quelle pericolose è alla base della cultura sulla Sicurezza e della filosofia Lean.

"5 WHYS"

In caso sia stato segnalato un near miss, la commissione/il gruppo di lavoro non deve fermarsi all'apparenza ma, facendo almeno 5 domande (5 whys) deve entrare nel dettaglio della dinamica per capirla fino in fondo.

"7 WAYS"

Una volta capita la dinamica, si cerca di impedire che questo possa riaccadere modificando un processo o progettando un'apparecchiatura che possa prevenire l'insorgere della medesima situazione di pericolo, senza impattare sulla libertà di movimento dell'individuo. Ogni partecipante all'attività deve presentare 7 modi diversi (7 ways) di risolvere il problema, facendo dei disegni schematici. Non verrà mai implementata una soluzione così come proposta, la soluzione finale sarà frutto di una combinazione delle 3 soluzioni migliori. In certi casi, si crede che la velocità di esecuzione sia la cosa più importante, ma quanto invece lo sia l'identificazione corretta dell'azione preventiva, non è chiaro a nessuno.

Sviluppare una soluzione che sia d'intralcio all'operatore, indurrà lo stesso a non usarlo. È per questo bisogna sempre coinvolgere chi è addetto alla mansione a rischio per renderlo partecipe nello sviluppo della soluzione, così che si senta a proprio agio nell'utilizzarla. Affinché il Lean Safety possa essere effettivamente applicato in azienda è necessario il rispetto di

alcune condizioni. Innanzitutto, occorre che vi sia un diretto coinvolgimento ed un forte commitment del management aziendale.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[CODE] ?#>

Oggi, nella maggior parte delle aziende, la Sicurezza è percepita come "materia" di esclusiva competenza dell'RSPP, le cui richieste spesso finiscono in sub-ordine rispetto a quelle operative. Deve poi innescarsi un meccanismo virtuoso orientato al miglioramento continuo su aspetti sostanziali. Gli approcci basati sulla sola compliance normativa prevedono di conformarsi a dettami normativi precisi che spesso perseguono più la "forma" che la "sostanza".

I Lavoratori devono diventare soggetti attivi per creare condizioni di Sicurezza ed agire in prima persona nel fare in modo che il posto di lavoro sia sicuro e salubre per tutti.

Oggi spesso le aziende vedono i lavoratori come passivi ricettori di disposizioni cui devono adeguarsi per "ottenere la Sicurezza aziendale". La Sicurezza deve essere vista come valore aggiunto, mentre i rischi sono sprechi. Questa frase ci consente di esprimere l'integrazione di Safety e Process improvement nel linguaggio dei Lean practioners. Gli sprechi del Lean possono essere letti anche sotto il profilo dei rischi per la Sicurezza. Utilizzando lo stesso metodo con il quale oggi i Lean Production Manager conducono i "Waste Walks", il Lean Safety prevede che l'obiettivo di queste "camminate" sia esteso ai rischi di Sicurezza, arrivando ad un approccio che preveda, allo stesso tempo, "occhi per rischi e sprechi".

Questa impostazione porterà ad una cultura nella quale i professionisti della Sicurezza e i Lean Leader non sono più avversari e lavorano insieme per creare processi e ambienti di lavoro di efficienti e sicuri. Per orientare la cultura aziendale verso un approccio Lean occorre un forte commitment da parte della Direzione.

I comportamenti e le azioni della leadership aziendale sono in grado di influenzare in maniera determinante il livello di fiducia che i lavoratori percepiscono in una serie di scelte e decisioni che vanno a rompere con gli schemi del passato e contribuiscono a alimentare il cambiamento. I vertici dell'organizzazione devono lavorare per responsabilizzare ciascun process owner al fine di orientare le sue scelte in un'ottica di progressivo miglioramento e devono assicurare che, all'atto della implementazione delle scelte, vi sia un milieu solido in grado di accoglierle, supportarle ed accompagnarle.

Una leadership forte che dia il giusto commitment alle azioni safety-oriented è il prerequisito essenziale per qualsiasi miglioramento in chiave Sicurezza a prescindere dall'approccio che si intensa perseguire (Compliance normativa, Sistemi di gestione, Lean Safety, ecc.).

Un nuovo approccio per l'introduzione dei concetti del Lean Safety in azienda può prevedere una prima fase di lavoro con l'Alta Direzione al fine di trasmettere i valori ed i cardini su cui imperniare il cambiamento culturale.

Con la Direzione vengono scelti gli attori da coinvolgere nel processo di cambiamento e si definiscono le linee di azione da seguire che vengono individuate di volta in volta in funzione del contesto operativo. Per approcciare il Lean Safety in azienda, spesso viene consigliato di procedere per passi progressivi che partono dall'implementare di un sistema di gestione Sicurezza (OHSAS 18001 o UNI INAIL) e, solo in un secondo momento, adottino tutti gli strumenti e le metodologie prima descritte.

Un sistema di gestione consente infatti di iniziare ad affrontare, sebbene in maniera più sfumata, temi tipici del Lean come a titolo di esempio: il coinvolgimento della Leadership aziendale, il ragionare in un'ottica di miglioramento continuo, la definizione degli obiettivi da perseguire in ambito Sicurezza.

LE 3 "A"

Assignment A ? Analisi dello Stato Attuale:

- Analisi e scelta di un campo d'azione con potenziale di business rilevante
- Raccolta dati e definizione generale del problema (Kaizen-1-Pager)
- Identificazione dei risultati conseguibili, disegno del progetto e del piano di miglioramento (Kaizen Activity)
- Comunicazione e on-boarding delle Persone Chiave

Assignment B - Piano di Miglioramento:

- Sviluppo del piano di Miglioramento
- Descrizione dettagliata del problema (causa/effetto) basata sui dati raccolti
- Pianificazione dettagliata delle kaizen activity (report A3)
- Definizione degli indicatori di prestazione (KPI) per misurare le kaizen activity e assicurare che soluzioni e nuovi standard siano raggiunti

Assignment C - Miglioramento & Misurazione:

- Kaizen activity e misurazione dei risultati
- Realizzazione sul campo delle kaizen activity
- Implementazione delle tavole ICS (Internal Control Sheet) per visualizzare i risultati giorno per giorno

Ricorrere ad un sistema di gestione aziendale consente comunque di approcciare il tema della Sicurezza con una visione che vada oltre la semplice conformità normativa, portando l'azienda un meccanismo virtuoso di gestione. Adottare un sistema di gestione Sicurezza consente inoltre di raggiungere rapidi risparmi economici connessi al premio annuale INAIL e legati ad una riduzione del tasso di infortuni ed ai costi con essi correlati. Permette anche di perseguire l'esimenza per i reati in ambito Sicurezza previsti dal D.Lgs 231/2001.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Esperto in Psicologia della Salute Organizzativa e Psicologia della Sicurezza lavorativa

BIBLIOGRAFIA: "Lean Safety" - Robert Hafey

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

www.puntosicuro.it