


Riccardo Borghetto

Amministratore Unico Lisa Servizi srl



La Lean applicata alla Sicurezza Comportamentale: processi più snelli ed efficaci

Tutti i processi di cambiamento culturale, per essere efficaci e duraturi nel tempo, devono essere il più possibile leggeri, snelli, facili da implementare, poco burocratici.

La Behavior Based Safety è un processo di sicurezza che riduce gli infortuni, agendo sui comportamenti in modo molto efficace.

La B-BS è stata progettata oltre quaranta anni fa e ha avuto successo soprattutto in grandi aziende industriali in un periodo economicamente assai florido arrivando a centinaia di migliaia di applicazioni in tutto il mondo.

Le crisi industriali, che si sono succedute nel tempo, e soprattutto la ventata di cambiamento proveniente dal Giappone con il pensiero snello (Lean Thinking), hanno portato a ripensare i modelli organizzativi.

La filosofia Lean ha esercitato una notevole influenza sull'organizzazione del lavoro delle attività manifatturiere e non solo.

Oggi moltissime realtà industriali, in tutto il mondo, applicano la Lean Manufacturing e hanno beneficiato di maggiore efficienza (riduzione sprechi, maggiore velocità e tempo di reazione al variare delle richieste di mercato, drastica riduzione del capitale fermo nei magazzini) con notevole beneficio economico.

Anche le relazioni dei lavoratori sono migliorate, dal momento che la Lean è fortemente basata sul coinvolgimento attivo dei lavoratori che apportano miglioramenti continui al processo produttivo.

La sicurezza sul lavoro è obbligatoria per legge, pesantemente normata e prevede il rispetto di infiniti obblighi legislativi, di conseguenza è molto lontana dai concetti elencati sopra.

La sicurezza è appesantita da un'infinità di adempimenti burocratici: alcuni molto importanti, altri francamente poco utili.

Per quanto attiene la B-BS, pur essendo molto efficace nel ridurre gli infortuni, l'**applicazione rigida del protocollo** come fosse una religione comporta **elevati costi** di investimento iniziale e **tempi di progetto relativamente lunghi**.

Le molte attività informative e formative richieste a tutti i componenti dei gruppi coinvolti comportano un costo e diversi mesi di lavoro prima di iniziare con le osservazioni.

Alcune aziende, magari soggette a cambiamenti organizzativi, desistono dall'implementare il processo B-BS e non beneficiano dei vantaggi in termini di riduzione di infortuni e incidenti che la B-BS può dare.

Negli ultimi anni, l'applicazione della filosofia Lean ha contaminato anche le organizzazioni che avevano un processo B-BS portando a un interessante risultato.

Grazie alla Lean è possibile implementare un processo Behavior Based Safety, rigorosamente rispettoso dei principi su cui è stato sviluppato, in modo **più economico, più rapido, efficiente e sostenibile nel tempo**. Questo è ciò di cui le aziende hanno bisogno

per ridurre in modo efficace gli infortuni in un contesto ultra competitivo e veloce come ai giorni nostri. **La Lean Behavioral Safety è esattamente questo:** il protocollo B-BS in cui vengono prese delle decisioni ispirate alla filosofia Lean.

Si può stimare una riduzione di circa il 40-50% del costo di consulenza esterna in fase di avvio e dell'80% a regime, e di un 50% di risparmio del costo del tempo dedicato al processo.

Come rendere Lean un processo B-BS

Il Lean Thinking è un modo di pensare, non significa solo “di meno”, ma “più efficiente”.

Esso focalizza le risorse disponibili sulle attività più efficaci a scapito di quelle a minor valore. Pensiamo a questo concetto sul processo B-BS e chiediamoci: quali sono i comportamenti più importanti in termini di prevenzione? Quali sono le attività organizzative, di comunicazione di formazione più efficaci per lo scopo finale? Troppo spesso le attività si fanno perché vanno fatte e qualche volta si perde di vista lo scopo finale.

■ La Lean ci insegna una maggiore attenzione al cliente

Ma chi è il cliente in un processo di sicurezza e salute sul lavoro?

Il lavoratore

Quindi è necessario capire meglio e soddisfare i bisogni del “cliente-lavoratore” piuttosto che installare processi dall'alto con command & control. Il lavoratore non è il problema, ma il cliente del processo. Se vogliamo che il “cliente” scelga i comportamenti sicuri dobbiamo fare in modo di agevolare tale scelta, rimuovendo gli ostacoli, non cercando di forzare il comportamento sicuro. I comportamenti imposti durano poco e se manca il controllo scompaiono. Quelli volontari durano nel tempo e non necessitano di controllo.

Spesso la sicurezza, essendo un obbligo, viene vista come un compito e una compliance. Questo oscura la possibilità di vedere la sicurezza come un aspetto nel

quale arrivare all'eccellenza, un obiettivo da sviluppare. Quindi spesso l'obiettivo è essere in compliance, non eccellere. Questo è una grave perdita di opportunità e di possibili performance.

■ Focus sul valore

ciò che vuole il cliente

Le organizzazioni spesso si focalizzano su ciò che vogliono, ignorando bisogni e desideri del lavoratore. Questo ha senso se vedi il lavoratore come un problema. Ma se vedi il lavoratore come un cliente si aprono nuove prospettive. Molti dei comportamenti, anche di sicurezza, sono volontari e vengono scelti dai lavoratori.

■ Efficienza eliminando gli sprechi

Nella sicurezza tradizionale abbiamo molte attività che fanno perdere tempo senza aggiungere valore: training ripetitivi, investigazione post incidente su stupidaggini. Nel processo B-BS alle volte abbiamo troppa info-formazione, troppe osservazioni di troppi comportamenti, troppa analisi dati. Il processo richiede queste attività, ma possono essere dosate al minimo di quello che serve realmente e nel momento in cui serve.





Quali sono gli interventi necessari per rendere Lean il processo B-BS?

Qui forniamo solo alcune indicazioni di massima tenendo conto che ogni processo B-BS va “cucito” sul sito produttivo, sulla cultura del posto.

- 1** È necessario **ridurre al minimo la formazione necessaria per i vari soggetti coinvolti** e fare la formazione in modo mirato a quello che serve e nel momento in cui serve (Just in Time).
- 2** È inutile informare il personale sul processo mesi prima che inizino le osservazioni con consulenti esterni meglio progettare e implementare il processo B-BS. Durante la formazione (con consulenti esterni), si formano risorse interne, tutto il personale sarà informato solo un po' prima che inizino le osservazioni sul campo e utilizzando le risorse interne già formate. Nel tempo, man mano che, a causa del turnover, si dovrà formare nuovo personale, si potranno usare risorse interne con notevole risparmio economico e minori complicazioni gestionali.
- 3** Anche la **formazione del Safety Leader andrà fatta Just in Time**: ovvero il modulo formativo sulla gestione dei dati del processo sarà fatto solo nel momento in cui vi saranno dati disponibili, e cioè circa un paio di mesi dopo l'inizio delle osservazioni.
- 4** **Team snelli**: tenere solo le persone che servono. Nessuna in più. Meglio avere un facilitatore competente che aiuta gli altri.
- 5** **Checklist snelle**. Qualche volta le checklist realizzate tendono ad allargarsi e diventare quasi checklist di compliance. Spesso superano i 25 comportamenti in una sola scheda, rendendo complesso e stressante il processo di osservazione. Non è lo standard B-BS a richiedere questo. Meglio un processo focalizzato su pochi (5-7) comportamenti critici (cioè quelli importanti!), che possono cambiare nel tempo (processo dinamico), magari con più checklist. Anche il processo di inserimento in data base (di solito la parte più pesante del processo) si riduce. Se possibile, utilizzare tecniche di inserimento da Smartphone/Tablet.
- 6** **Osservazioni finalizzate al miglioramento continuo**. Non è utile misurare continuamente la frequenza di comportamenti che hanno una frequenza di comportamento sicuro vicina al 100%. Conviene focalizzarsi, osservare e analizzare il perché avvengono i pochi comportamenti a rischio, individuare le cause e attuare piani di azione di miglioramento.
- 7** Si possono utilizzare **diverse strategie di osservazione** (osservazioni scelte dall'osservatore, comandate dal Safety Leader, osservazioni multiple in gran numero in una determinata area/reparto/comportamento, o senza feedback finalizzate ad aumentare i dati del data base senza perdere troppo tempo).
- 8** **Focus dal numero di osservazioni** alla riduzione dei pericoli per il tramite delle osservazioni.
- 9** **Focus sull'eliminazione delle barriere che determinano comportamenti a rischio**.
- 10** **Non eccedere ossessivamente con il numero di osservatori**. Magari scegliere quelli con più elevata preparazione.
- 11** **Sinergia con altri processi**. Se l'organizzazione ha già un processo Lean con team costituiti e già formati, il processo B-BS così concepito si può integrare facilmente, sfruttando gli stessi team oppure allargandoli.