

TRASFORMARE L'OBBLIGO IN OPPORTUNITÀ: UN'ESPERIENZA DI SUCCESSO

di *Luca Garofalo** e *Alessandro Giovannelli***

▲ Gli obblighi di legge in materia di sicurezza definiti dal d.Lgs 81/2008 e in particolare quelli relativi all'erogazione della Formazione a tutti i dipendenti, vengono spesso visti come di intralcio nonostante la loro fondamentale importanza. Soprattutto nel settore siderurgico si trovano spesso resistenze e vengono sottovalutate le potenzialità insite nella formazione.

Questo è comprensibile in una situazione di contesto tutt'altro che facile.

Le statistiche presentate da Worldsteel presentano un trend noto a molti, considerato forse degno di attenzione da pochi.

La statistica mostrata di seguito dimostra come e quanto il mercato dell'acciaio si stia spostando verso Est e in particolare in Cina.

È facile comprendere che la produzione si sposti sempre più verso EST visti i ridotti costi della manodopera e l'elevata disponibilità di forza lavoro e di impianti. Nonostante la politica protezionista di Trump e i dazi doganali sulle importazioni imposti dall'UE all'acciaio Cinese, è facile presupporre che il mercato del prezzo tenderà sempre ad aprire il portafoglio all'Oriente piuttosto che all'Occidente.

Al mercato Italiano per contro, questo tipo di Trend presenta e conferma che la competitività non si gioca più sulle grandi quantità e sul prezzo ma sulla qualità del prodotto. Qualità che da sempre ha contraddistinto l'Industria Italiana anche in settori diversi dalla siderurgia.

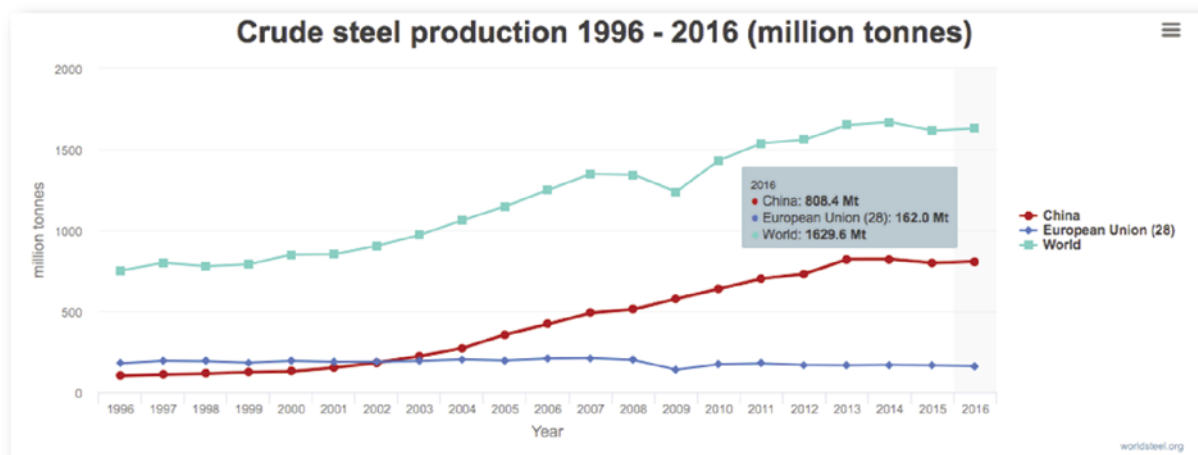
È partendo da questa base che la leva del Miglioramento delle performance non deve essere più

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| EUROPA | 207386 | 210260 | 198705 | 139436 | 172911 | 177791 | 168589 | 166356 | 169301 | 166115 |
| ASIA | 675266 | 758385 | 784090 | 811866 | 918449 | 995457 | 1026801 | 1123646 | 1139667 | 1112872 |

Total Production of crude steel (migliaia di tonnellate) by worldsteel.org

Le quantità cumulate nel decennio 2006-2015 ne danno testimonianza, così come l'andamento di quelle prodotte nel ventennio 2006-2016

cercata nell'aumento della produttività in sé, ma piuttosto nella qualità del prodotto, dei processi produttivi e del metodo di lavoro, cioè nel "come". Il trend negativo che abbiamo descritto può essere un'opportunità per ripensare in modo nuovo a questo "come".



* Consulente presso CG2O s.r.l.

** RSPP presso Gruppo Alfa Acciai.

Il Gruppo Alfa Acciai, leader nella produzione di tondino da cemento armato e vergella per trafilata, è stato lungimirante: già nel 2015 ha cominciato a riflettere sulle opportunità di miglioramento che proprio la formazione alla sicurezza avrebbe potuto innescare. Questa riflessione ha portato l'organizzazione alla decisione strategica di investire in una nuova forma di corso per la Sicurezza, che non fosse solo una semplice esposizione di articoli di legge e buone norme ma partisse dai problemi reali vissuti dalle persone tutti i giorni sul proprio posto di lavoro.

Durante questi due anni, l'organizzazione ha affrontato la formazione degli 800 dipendenti suddivisi sui 4 reparti: acciaieria, laminatoio, lavorazioni a freddo e uffici. I primi 3 hanno seguito il percorso formativo di 16 ore che per i dipendenti degli uffici si è ridotto a 8. Il corso si è svolto in modo attivo, nella piena applicazione delle disposizioni in materia di formazione. L'idea di fondo che ha sorretto la progettazione è stata quella di valorizzare l'esperienza delle persone, trovando soluzioni a problematiche reali applicando il buon senso e l'esperienza di chi compie un determinato lavoro ogni giorno. Si è lavorato partendo dall'individuazione delle disfunzionalità: presenza di rischi residui, rilevazione dei "Near Miss"; sono stati poi forniti alle persone alcuni strumenti di analisi del processo semplici e di facile applicazione che hanno permesso loro di capire *cosa guardare* all'interno della propria realtà operativa e *come guardare*.

Questa osservazione, consapevole e personale, ha fatto emergere un considerevole numero di aspetti, non facilmente percepibili dai soli RSPP di reparto. In aggiunta sono emerse anche alcune criticità connesse all'organizzazione del lavoro. I numeri parlano di 260 criticità emerse nel solo reparto Acciaieria, primo reparto ad affrontare il percorso, di cui 180 sono state risolte insieme agli operatori in questi due anni.

Oltre ad un grande riscontro in termini di proattività e partecipazione da parte dei lavoratori, lo svolgimento del corso in questa modalità ha portato un ulteriore grande risultato: partendo dal "come" si lavora, ovvero cercando di migliorare le condizioni lavorative delle persone, è risultata naturale conseguenza una maggiore qualità, efficienza e produttività.

Un significativo esempio, tra i tanti, arriva dal reparto Lavorazioni a Freddo. Qui gli addetti ai carrelli elevatori, evidenziando la difficoltà di dover muovere ripetutamente il materiale di approvvigionamento macchina in occasione di un cambio tipologia, hanno evidenziato come questa prassi costringeva il carrellista ad accelerare le attività con conseguente incremento del rischio per sé stesso e per gli altri colleghi.

Il gruppo di lavoro ha misurato la criticità sul campo, quantificandola in circa 40 minuti-uomo; questo tempo è stato riconosciuto dagli stessi operatori come prezioso nell'economia della giornata. La soluzione trovata dagli operatori stessi durante il corso, ha risol-

to la causa della criticità alla radice: mancava un semplice riscontro visivo del cambio tipologia. Questa semplice soluzione, non solo ha contribuito a diminuire il rischio, ma ha restituito 40 minuti preziosi per svolgere attività a valore all'interno del reparto.

Un esempio semplice che fa comprendere quanto le problematiche per la sicurezza all'interno delle organizzazioni possano essere banali ma invisibili, semplicemente perché camuffate dall'abitudine, dal "si è sempre fatto così".

L'esperienza di Alfa Acciai ha dimostrato che fornendo i giusti strumenti alle persone che fanno, "allenandole" a saper riconoscere una criticità, a descriverla in modo oggettivo e con la finalità di eliminarla, si possono ottenere risultati impensabili e contemporaneamente portare più valore all'organizzazione. Anche con un corso di poche ore.

La sfida più grossa per un'organizzazione che ritiene strategico mantenere un alto livello di eccellenza è costituita dal costante perseguimento del miglioramento delle condizioni di lavoro, sapendo bene che questo non si raggiunge con una sola attività SPOT ma mediante un processo continuo alimentato giorno dopo giorno e con il supporto di tutti i lavoratori. Ecco perché l'attività di aula deve avere seguito con l'apertura dei cosiddetti Kantiere di Miglioramento, attivati all'interno dei reparti.

Il Kantiere si struttura fisicamente con una bacheca, intorno alla quale il personale di reparto si trova periodicamente insieme all'RSPP, in incontri veloci di massimo 30 minuti, per fare il punto sulle criticità riscontrate e sullo stato di avanzamento dei lavori utilizzando le fasi del ciclo di Deming (PDCA). L'RSPP quindi ha la gestione della criticità sotto controllo, compresa la sua risoluzione; le informazioni raccolte saranno infatti elaborate in termini di indicatori di miglioramento del Kantiere (numero di criticità emerse, numero di problematiche risolte su quelle emerse, impatto economico derivante dalla loro risoluzione, ecc.).

A dare ulteriore valore a questo innovativo approccio alla sicurezza, c'è l'ampio coinvolgimento delle persone che percepiscono la valorizzazione della propria esperienza mediante il personale contribuito al Miglioramento aziendale. Questa larga partecipazione dimostra che all'interno di un'azienda maggiore è il numero di persone pensanti - non solo RSPP, dirigenti e preposti, ma i lavoratori nel loro complesso - maggiori sono le opportunità di Miglioramento individuate.