

Dalla sicurezza partecipata alla (c)lean security

di Giuseppe Mastromattei – Head of Security Department H&M

Nel corso degli ultimi anni ho avuto modo di condividere un nuovo o, meglio, diverso approccio alla sicurezza aziendale, avendo avuto l'opportunità di confrontarmi sia con colleghi, sia con giovani studenti universitari durante seminari accademici e convegni.

In tali circostanze mi sono sempre trovato davanti interlocutori la cui principale attesa era quella di capire fondamentalmente quale fosse il ruolo del *security manager* o del *risk manager* e quali funzioni, compiti e responsabilità fossero riconosciute all'interno dell'organizzazione aziendale. Ma soprattutto, quando la platea era composta da studenti, quali fossero le prospettive di questa misteriosa, e a volte sconosciuta, professione.

È stato quindi importante definire quello che forse è il concetto più semplice ma determinante: come *comunicare la sicurezza*, come *comunicare cosa fa la sicurezza e non solo quello che dice* - e rappresentare, in un'adeguata forma comunicativa, la componente emotiva nella percezione del rischio delle persone, nella consapevolezza che questa è fisiologicamente diversa per ognuno.

Partendo quindi dal concetto di comunicazione, il passaggio successivo, quasi naturale, è stato quello di introdurre la definizione di *sicurezza partecipata*:

Sicurezza partecipata vuol dire *“garantire una maggiore integrazione e una migliore gestione del rischio, offrendo il massimo contributo alla redditività e al successo dell'organizzazione stessa”*. In altre parole, una responsabilità della tutela aziendale non più dispersa o confusa, ma definita in un processo chiaro, condiviso e fruibile per tutti.

Ma anche questo non era sufficiente, era necessario fare un passo avanti, dare qualcosa in più, un metodo che non solo potesse essere riconosciuto come valido strumento di management ma che, in qualche modo, coniugasse quel principio di semplicità e comprensibilità



indicato nella definizione di sicurezza partecipata.

Nel settembre 2012, ho partecipato a Stoccolma ad una entusiasmante lezione sul *lean management* di Niklas Modig, docente della Stockholm School of Economics ed autore del libro *“This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox”*.

Ovviamente, tutto è rimasto lì per qualche tempo, in un quaderno pieno di appunti tirato fuori di tanto in tanto per prendere qualche ispirazione anche se, da quel momento, ho iniziato a pensare alla *lean security*. Ma procediamo con ordine: prima di parlare di *lean security* e poi di *(c)lean security*, è necessario partire da quello che è il *lean thinking*.

Lean Thinking

Il *Lean Thinking* o ‘pensiero snello’ nella sua accezione italiana, è innanzitutto un atteggiamento diverso degli individui che vivono l'azienda, un atteggiamento che ti porta dritto al cuore delle cose, un atteggiamento che



ti porta a rispondere prontamente ad una domanda fondamentale in qualsiasi attività aziendale: qual è il vero cliente per ciò che sto facendo?

Il *lean thinking* è una filosofia aziendale che trae origine dal modello di produzione Toyota, ideato da Taiichi Ohno per migliorare le performance attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse: fare di più e meglio (efficacia) con meno (efficienza).

Il termine *lean thinking* fu coniato da J. Womack, D. Jones e D. Roos, i quali, nei primi anni '90, pubblicarono il libro dal titolo "La macchina che ha cambiato il mondo", in cui venivano messi a confronto i modelli imprenditoriali giapponesi con quelli occidentali del settore automobilistico, partendo dall'organizzazione di Toyota. La definizione che gli autori danno del pensiero snello è "un modello manageriale volto ad ottimizzare l'organizzazione aziendale per ottenere sempre di più, utilizzando sempre meno risorse: meno sforzo umano, meno tempo, meno spazio, meno attrezzature e materiali".

I tradizionali modelli fordisti e tayloristi venivano superati da una nuova concezione di produzione snella, che consentiva di rispondere in modo più efficace ed efficiente alle richieste del cliente, sempre più focalizzato sulla riduzione dei costi e sull'acquisizione di un buon livello di competitività.

Dagli studi e dalle ricerche condotte dai tre autori, fu evidente che l'andamento dell'impresa giapponese era sempre più orientato ad essere flessibile, in quanto l'organizzazione snella consente di *produrre di più, con meno sforzo e con un migliore utilizzo delle risorse*, siano esse umane o materiali.

Il *lean thinking* non può che essere definito come la ricerca dei *muda* (termine giapponese che identifica attività inutili o che non aggiungono valore o improduttive) e la loro eliminazione, con lo scopo di produrre di più con un minor consumo di risorse.

Womack e Jones (1990) definivano lean un modo di *produrre di più con meno*, essendo tuttavia in grado di fornire ai clienti esattamente ciò che essi vogliono. Pensare snello aiuta ad interpretare e capire le esigenze del cliente operando in modo diretto ed immediato, riducendo al massimo i costi e utilizzando nel miglior modo possibile le risorse a disposizione.

Che si stia concependo o producendo capi di abbigliamento, componenti automobilistici, servizi di formazione, procedure interne e routine di sicurezza, non è mai scontato che quello che si sta preparando, sviluppando e elaborando sia allineato a quello che il cliente pensa di ricevere.

Porsi la domanda insieme al cliente favorisce la definizione del valore anche da parte del cliente che, spesso, non ha perfetta cognizione di causa di quello che vuole o, soprattutto, di quello di cui ha bisogno, ma può essere indirizzato attraverso proposte alternative, domande giuste al momento giusto, per capire meglio cosa si aspetta in termini di contenuti dei servizi offerti, con quali tempistiche e modalità. Una volta chiarito quale valore si aspetta il cliente, diventa allora facile cominciare la vera attività rivoluzionaria del mondo *lean*: andare a riconoscere tutti gli sprechi disseminati nei meandri delle attività che quotidianamente vengono svolte, per cercare di accontentare il cliente stesso nei tempi e nelle modalità definite prima.

Ma cosa si intende per *spreco*, cosa significa riconoscere un'attività *priva di valore aggiunto rispetto a un'attività a valore aggiunto*? Tutto ciò che non contribuisce ad accrescere o a raggiungere il valore precedentemente definito, è spreco.

Si può distinguere tra spreco necessario e spreco non necessario: ad esempio è uno spreco necessario l'adempimento di un requisito di sicurezza, di una normativa legislativa, ma è bene riconoscere la non necessarietà e la necessarietà degli sprechi, che sempre sprechi rimangono, perché su quello si dovrà lavorare per snellire i processi e ridurre i tempi di attraversamento, nel tentativo di raggiungere nel più breve tempo possibile l'agognato valore per il cliente. Nel *Lean Thinking*, il primo principio fondamentale consiste nella riscoperta della centralità del cliente. La definizione del valore deve partire dal cliente, il valore è quello che lui percepisce, che lui sente e riscontra nei prodotti e nei servizi a lui destinati.

Alla fine, quello che veniva auspicato nella definizione di sicurezza partecipata, definire un processo di sicurezza chiaro, condivisibile e fruibile per tutti.

Lean Security

Perché allora non usare il *lean thinking* come strumento per aumentare il valore che i *security manager* possono offrire alle loro organizzazioni?

Soprattutto oggi, quando il ritmo organizzativo è talmente elevato e quando gli scenari economici, sociali e legislativi in cui le aziende operano localmente e globalmente, possono cambiare drasticamente da un giorno all'altro. Tali cambiamenti hanno un impatto devastante nella gestione del rischio e della sicurezza. Gestione che deve essere sempre pronta a fornire il tipo di controlli di sicurezza e delle risposte che le loro organizzazioni hanno bisogno, quando ne hanno bisogno. Questa è la sfida della *leadership* della sicurezza oggi. Quello che viene sempre più richiesto ai moderni *security manager* è un alto grado di allineamento al *business*, una elevata capacità di adattarsi e di adeguare la funzione di sicurezza ai rischi connessi al cambiamento. Allo stesso tempo però, senza perdere di vista i valori e i principi fondamentali nella progettazione o riprogettazione dei processi di sicurezza. Al fine di applicare i principi *Lean* per la gestione della sicurezza, è importante definire ciò che è opportuno che si intenda per cliente, valore e spreco rispettando i principi del *lean thinking*.

Chi è il cliente per la sicurezza?

La più facile delle domande. I clienti per la sicurezza sono, a seconda della natura dell'organizzazione e dei prodotti o servizi che fornisce, non i clienti commerciali, ma il management e i dipendenti stessi che, a loro volta, forniscono prodotti e/o servizi al cliente commerciale. Pertanto, spetta alla funzione *security* capire quali siano le esigenze di sicurezza del *business* per garantire il successo commerciale e raggiungere i propri obiettivi di business. È pertanto fondamentale creare un adeguato livello di empatia tra il dipartimento sicurezza e le altre funzioni aziendali, per capire al meglio il cliente e le proprie esigenze di sicurezza.

Non ci dobbiamo aspettare che siano le altre funzioni a chiedere informazioni su quello che facciamo, ma dobbiamo noi stessi chiedere e partecipare.

Ma ciò è possibile se il management e dipendenti hanno chiaro quello che fa la sicurezza e se la stessa sicurezza è adeguata ai cambiamenti di cui abbiamo parlato prima.

Che cosa è "Valore" per la sicurezza?

Nella *lean security* "Valore" è una parte variabile, a seconda delle esigenze e delle aspettative dell'organizzazione, oltre a una parte più generica valida per ogni specifica organizzazione. Un sistema di sicurezza aziendale fornisce un valore ottimale per l'organizzazione se:

- supporta attivamente il raggiungimento degli obiettivi di business e di conformità dell'organizzazione (la parte variabile);
- è un processo efficiente, agile e integrato, in grado di affrontare e coesistere con il sempre più dinamico ambiente delle minacce;
- utilizza poche risorse e poco tempo;
- traduce la gestione del rischio, in linea con la propensione al rischio dell'organizzazione;
- definisce solo i controlli di sicurezza strettamente necessari e sufficienti, facili da usare, efficienti e misurabili da tutti.

Che cosa è lo "Spreco" per la sicurezza?

La parte più importante. Per analizzare quali siano gli sprechi maggiormente diffusi in un sistema di sicurezza, di seguito vengono proposte alcune tipologie che sono necessariamente da evitare in sede di attuazione di un modello di *lean security management*. Nell'elencare tali sprechi, si è

ovviamente tenuto conto delle indicazioni dei modelli di *lean management* adattandoli ad esempi concreti di *security management*. Nella tabella seguente per ogni tipologia di spreco è riportato un esempio

chiarificatore e quello che è l'*outcome*, nel senso di risultato percettivo connesso al *business*, per l'organizzazione stessa nei confronti del sistema di sicurezza.

| Tipologia | Esempio | Risultato |
|----------------------------------|--|---|
| Sovrapproduzione | Controlli di sicurezza inutili dovuti ad una poco realistica identificazione del rischio basata su una cultura lontana dal contesto organizzativo. Adeguamento normativo insensato, non calato alla realtà organizzativa ed inteso solo come mero adempimento normativo (paper is ok so everything is ok). | Costi elevati ed inutili e spreco di risorse materiali ed immateriali. |
| Difetti | Controlli complicati e non monitorati o mal configurati. Sistemi di audit esclusivamente ispettivi e non dediti al confronto finalizzato al miglioramento costante. | Falso senso di fiducia e costi elevati. |
| Comunicazione | Report, documentazione e presentazioni complicate che non vengono capite o non adatte allo scopo, o meglio non in grado di raggiungere la componente emotiva nella percezione del rischio delle persone. | Falso messaggio non conforme alla realtà. |
| Analisi priva di valore aggiunto | Elaborazione di modelli teorici di valutazione del rischio inefficienti e duplicazione dei processi di revisione e di reporting. | Burocratizzazione del processo. Costi non sostenibili. |
| Conoscenza dei dipendenti | Elaborazione di politiche di sicurezza disallineate con la realtà operativa e gestionale. Perdita di tempo con controlli inadeguati e non condivisi dal personale. | Aumento dei costi e delle spese generali, aumento del livello di rischio, riduzione della fidelizzazione dei dipendenti. |
| Attesa | Sistema di controllo scarsamente flessibile che allunga tempi di realizzazione delle contromisure di sicurezza compromettendo l'intero sistema. | Flessibilità ridotta, riduzione della produttività, aumento del livello di rischio a causa dell'aggiramento delle procedure ritenute troppo lunghe. |
| Inesattezza | Risultati dall'analisi del rischio sovrastimati e/o sottostimati dovuti a controlli inadeguati e non conformi alla realtà. Applicazione di standard di sicurezza inappropriati. | Perdita di credibilità. |



Ovviamente focalizzare l'attenzione sui concetti di cliente, valore e spreco non basta per mettere in piedi un *Lean Security Management System*.

Come per tutte le applicazioni *lean*, la *lean security* non è un esercizio di una volta. È un percorso da seguire per far sì che la sicurezza resti costantemente allineata con il *business*, al fine di poter essere sempre pronta ai cambiamenti e in linea con le esigenze organizzative di *business* e garantire un ottimale sistema di gestione dei rischi. L'obiettivo della sicurezza è quello di ridurre i rischi a livelli accettabili e a costi accettabili, ma soprattutto in modo armonico con il *business*. *Lean security* non è solo un insieme altamente efficace degli strumenti, ma deve essere un nuovo modo di pensare. Ma come rendere possibile questo cambiamento all'interno delle organizzazioni aziendali? Oltre ovviamente al focus costante sul cliente e sugli sprechi, è di fondamentale importanza il valore aggiunto che la sicurezza è in grado di offrire alla propria organizzazione, attraverso le procedure e gli strumenti che ha a disposizione.

Ad esempio adottare un sistema di videosorveglianza che, oltre a svolgere funzioni di prevenzione possa, collocato all'interno di un esercizio commerciale, svolgere anche attività di rilevazione del comportamento della clientela attraverso la funzione di analisi degli *hotspot* o di *area counting*; oppure rivedere il processo di *cash in transit* adottando procedure e sistemi in grado di ridurre i tempi di lavorazione del denaro ottimizzando i prelievi e tutte le operazioni connesse, coinvolgendo non solo la società che si occupa di trasporto valori, ma anche la banca, il produttore di casseforti e il proprio dipartimento responsabile della contabilità, e quindi

rivedere le macchinose procedure esistenti riducendole, o meglio, snellendole il più possibile.

Ma anche la semplice ronda potrebbe diventare *lean* se invece di limitarsi a verificare controlli e varchi fisici, fosse dotata di strumenti per analizzare varchi virtuali della rete *wifi* aziendale prevenendo eventuali tentativi di accesso non autorizzato.

(c)Lean security

Perché *(c)lean*? Mi sembra giusto concludere introducendo una "c" a quanto detto sino ad ora, riassumendo in maniera estremamente semplice il concetto di *lean security*.

Parte del cambiamento deve avvenire dall'analisi degli sprechi, e questo è alla base del *lean thinking*, e *clean* vuol dire in inglese *pulire, chiarire* per rendere comprensibile, se vogliamo, quella che per molti è ancora non solo ignota, ma difficile da comprendere: la *security* aziendale.

Giocare con le lettere sicuramente è estremizzare e semplificare, ma il vero significato di questa conclusione è, se vogliamo, provocatorio. Quanto i *security manager* sono disponibili a modificare la propria forma mentale? Quanti sono pronti ad aprire le porte dei loro uffici? E quanti sono pronti a confrontarsi con funzioni aziendali che cercano la sicurezza aziendale quando ormai è troppo tardi?

Rivedere la *security aziendale* dal punto di vista del cliente (che appunto inizia per "c") analizzando gli sprechi, ovviamente per eliminarli, potrebbe essere un nuovo modo per dare valore aggiunto al delicato ruolo che ogni *security manager* ricopre all'interno della propria organizzazione aziendale.

Ideale:
certifica i depositi,
esclude i falsi,
gestibile da remoto.

Perfetta:
elimina conteggi manuali,
verifiche e compiti ripetitivi.

Flessibile:
offre soluzioni diversificate
in funzione del volume di
contanti presente nel
punto vendita.

...e il Servizio?
Capillare, rapido,
affidabile.

In una parola:
SCRD
*la gamma modulare
di sistemi di
deposito per il Retail*



Soluzioni che creano valore

- CONTROLLO ACCESSI
- TRATTAMENTO DENARO
- SICUREZZA FISICA
- SICUREZZA ELETTRONICA



www.gunnebo.it

GUNNEBO
For a safer world®