



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI MEDICINA E CHIRURGIA

---

Corso di Laurea in Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e  
nei Luoghi di Lavoro

**Cultura della prevenzione e della sicurezza  
nei luoghi di lavoro: patrimonio della collettività**

Relatore:

Prof.ssa/Dott.ssa Maria Romina Vita

Tesi di Laurea di:

Sara Guagenti

A.A. 2021/2022

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>1. La sicurezza nei luoghi di lavoro</b>	<b>2</b>
1.1 L'etica della sicurezza sul lavoro	2
1.2 Excursus storico della cornice normativa sulla sicurezza sul lavoro	4
1.3 Focus sul D.lgs. 81/08	5
<b>2. Infortuni e malattie professionali</b>	<b>7</b>
2.1 Dati INAIL 2022	7
2.2 Denunce di infortunio	7
2.3 Denunce di malattia professionale	8
2.4 Casi mortali	9
<b>3. Near Miss</b>	<b>10</b>
3.1 Definizioni	10
3.2 Cultura della Colpa e Cultura Giusta	11
3.2.1 Teoria di Heinrich	12
3.3 Importanza della formazione	13
<b>4. Cultura organizzativa</b>	<b>14</b>
4.1 Definizioni e concetti	14
4.2 La rappresentazione di Schein	15
4.2.1 I tre livelli di cultura	16
4.2.2 Nesso tra cultura e stadi di evoluzione organizzativa	16
4.3 Cultura della piena consapevolezza di Weick	17
4.3.1 "Governare l'Inatteso"	18
<b>5. Cultura della sicurezza</b>	<b>21</b>
5.1 I costrutti della "cultura della sicurezza" e del "clima organizzativo"	21
5.2 Clima della sicurezza	22
5.2.1 Sensemaking	23
5.3 Motivazione al lavoro sicuro	24
5.3.1 Teoria dell'autodeterminazione	26
5.3.2 Partecipazione attiva dei lavoratori	27
5.4 La "cultura informata"	28
<b>6. La cultura della sicurezza nell'alternanza scuola-lavoro</b>	<b>31</b>
6.1 Incidenti nell'alternanza scuola-lavoro	31
6.2 Problemi nell'alternanza scuola-lavoro	31
<b>Conclusione</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografia e Sitografia</b>	<b>36</b>

## INTRODUZIONE

*“Ogni individuo ha diritto alla vita, alla libertà ed alla sicurezza della propria persona”*

(art. 3 – Dichiarazione Universale dei Diritti Umani)

Nonostante “l'Italia è una Repubblica fondata sul lavoro” (art. 1 Cost.), gli incidenti sul lavoro continuano a mietere vittime in Italia e da gennaio a dicembre 2022 si contano **1090 morti**, pari a circa **quattro vittime al giorno**. Siamo di fronte a una vera strage che si consuma in silenzio e troppe volte nel disinteresse generale.

Capita ancora di sentire che alcune persone muoiono sul lavoro cadendo dal tetto oppure schiacciate dal trattore o dai rulli di una macchina. Alcune restano investite da un pesante carico movimentato dal carro ponte, altre stritolate dal tornio oppure da un telaio. Quando succedono queste tragedie, spesso si tende a ricondurre tutto ciò alla componente umana, più precisamente alla “cultura della sicurezza”.

Bisognerebbe chiedersi spesso: “Cosa posso fare ancora, che non ho fatto, per rendere il mio ambiente di lavoro un luogo migliore?” Allo stesso tempo, chiedersi anche: “Cosa devo smettere di fare, in modo da avvicinarmi all’obiettivo?”.

Questo lavoro nasce dalla considerazione della mancanza della cultura della sicurezza e dai problemi che ne derivano, di tipo sociale, economico e, soprattutto, di perdite di vite umane. Cercherò di analizzare le cause e proporre una soluzione.

### La sicurezza nei luoghi di lavoro

#### 1.1 L'etica della sicurezza sul lavoro

Con il termine “Sicurezza sul Lavoro” intendiamo un insieme ordinato di attività aziendali che si pone come obiettivo il cosiddetto rischio zero di incidenti e di infortuni, un bisogno fondamentale dell'uomo che precede ogni altra necessità sociale.

In ogni realtà lavorativa, le cause degli incidenti sono sempre correlate a tre condizioni:

- I. L'organizzazione del lavoro;
- II. Le macchine e i processi produttivi;
- III. Il comportamento dei lavoratori (dai dirigenti ai preposti fino ai lavoratori).

Ciò che accomuna questi tre fattori è il coinvolgimento di tutta l'organizzazione alla creazione di una cultura i cui valori devono essere riconosciuti, condivisi e messi in atto da tutti i membri dell'organizzazione dal più alto livello manageriale ai lavoratori.

La cultura della sicurezza, di fatto, può essere considerata un insieme di elementi correlati tra loro e riconducibili a tre componenti essenziali: competenza, collaborazione ed organizzazione.

Parlare di cultura della sicurezza ai giorni nostri potrebbe sembrare una cosa banale visto il quadro normativo oggi esistente in Italia. Tutti gli aspetti della sicurezza hanno un riferimento preciso nella norma, nella prassi, nella giurisprudenza e nelle norme di buona tecnica.

La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro costituiscono una tematica tra le più sviluppate nell'ambito della politica sociale dell'Unione Europea. Si è sviluppato, infatti, un significativo corpus legislativo comunitario in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e, grazie ad esso, ora è possibile costruire una strategia dell'UE che punti ad una impostazione globale del benessere sul

luogo di lavoro che consideri le veloci trasformazioni che interessano il mondo del lavoro tenendo presenti tutti i nuovi rischi che tale trasformazione fa insorgere.

La strategia che mira al rafforzamento di una cultura della prevenzione mira all'utilizzo di una combinazione di diversi strumenti: legislazione, dialogo sociale, innovazione tecnologica, individuazione di buone pratiche, responsabilità sociale delle imprese e incentivi economici.

A tutto questo, però, deve essere aggiunta la partecipazione attiva dei vari soggetti operanti nel campo della salute e sicurezza.

## 1.2 Excursus storico della cornice normativa sulla sicurezza sul lavoro

Il 1° gennaio 1948 entra in vigore la Costituzione Italiana che, pervasa di spirito sociale, risponde alle richieste del popolo italiano; si annuncia democratica e fondata sul lavoro.

Il lavoro costituisce il principale mezzo di sostentamento e permette di contribuire al benessere della collettività. Perciò, se da una parte viene garantita la libertà dell'iniziativa economica privata, dall'altra questa deve svolgersi in modo da non "recare danno alla salute, alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana" (art. 41 Cost.).

Il Codice Civile, inoltre, introduce in capo all'imprenditore l'obbligo di adottare tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro. (art 2087 c.c.). La norma codicistica commisura l'obbligazione di sicurezza in tre parametri, i quali rendono l'obbligazione stessa a contenuto "aperto" (cd. norma in bianco) e teleologicamente determinata: il contenuto precettivo non è specificato proprio per consentirne continuo rinnovamento. In questo modo, il datore di lavoro è chiamato a adottare tutte le misure preventive previste dalla legislazione vigente in materia, ma anche quelle ritenute necessarie alla luce delle cognizioni della "migliore tecnologia" possibile e del patrimonio di esperienza tipici di un determinato momento storico.

Tuttavia, la genericità di queste disposizioni ha evidenziato la mancanza di misure specifiche e tecniche in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro fino agli anni '50 in cui nasce il sistema normativo con il quale veniva delegato al Parlamento il compito di emanare norme generali e speciali in materia di prevenzione degli infortuni e di igiene del lavoro.

La normativa degli anni '50 prevedeva una sicurezza etero-determinata, ovvero, imposta e predeterminata interamente da legge con una serie di norme tecniche molto dettagliate (ad esempio, le dimensioni degli ambienti, le caratteristiche delle scale, parapetti, macchinari etc.), la cui inosservanza era sempre penalmente sanzionata. Sotto tale aspetto, il sistema di prevenzione era rigidamente controllato dal legislatore mediante prescrizioni adottate una volta per tutte senza possibilità di adeguamento al singolo ambiente di lavoro, che presenta caratteristiche specifiche e, quindi, fattori di rischio peculiari.

Negli anni '80 con il D.lgs. 626/94, la precedente normativa sulla sicurezza sul lavoro, complessa ed eterogenea, trova una sua prima ed efficace sistematizzazione e riordino. L'obiettivo principale era quello di mettere l'Italia alla pari con gli altri paesi europei in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro introducendo figure importanti (tra cui il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza) e la responsabilità del datore di lavoro, poiché con la legislazione precedente era considerato "debitore della sicurezza nei posti di lavoro".

### **1.3 Focus sul D.lgs. 81/08**

Il D.lgs. 81/08 (ora Testo Unico) è l'attuazione dei contenuti e dei principi di delega delineati nella legge n. 127/2007: ciò ha consentito il raggruppamento, in un unico testo dinamico, degli attuali e dei futuri interventi normativi in materia di sicurezza.

Sebbene il D.lgs. 626/94 abbia rinnovato alcuni provvedimenti considerati datati e non attuali, il T.U. ha completato e integrato tale procedura che trova le sue radici nella Costituzione, all'art. 117 dove è indicato il tema della tutela e la sicurezza sul lavoro tra le materie di legislazione concorrente tra Stato e regioni.

Il Testo Unico non è stato il primo tentativo di aggiornamento e unificazione della legislazione vigente, bensì già nel 1978 con la legge n. 833 vi fu il passaggio delle competenze in materia di sicurezza e igiene del lavoro dallo Stato (Ministero del Lavoro) alle regioni (A.S.L.).

La legge costituzionale n. 3/2001, sanciva in materia di tutela e sicurezza del lavoro, una concorrenza ripartita tra Stato e regioni, pertanto, il D.lgs. 626/94 risultava di difficile applicazione.

La pubblicazione, sulla Gazzetta ufficiale del D.lgs. 9 aprile 2008 n. 81, ha conferito operatività al Testo Unico, il quale, costituito da tredici titoli ed un totale di 306 articoli, ha permesso all'Italia di poter contare su un complesso di norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro condiviso da amministrazioni e parti sociali in linea nell'ambito europeo e internazionale.

I principali obiettivi del T.U. consistono in:

1. Introduzione di un sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi in settori ad alto rischio aziendale;
2. Passaggio da un approccio burocratico ad uno sostanziale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
3. Procedure semplificate, anche se tutte le imprese, di qualsiasi dimensione, hanno l'obbligo di redigere e aggiornare il Documento di valutazione dei rischi;
4. La prevenzione e tutte le azioni mirate al perseguimento della stessa divengono uno strumento sostanziale e attivo;
5. Informazione di tutte le misure adottate per la gestione della sicurezza;
6. Rinnovamento dell'apparato sanzionatorio in modo da garantire una maggior corrispondenza tra violazioni e sanzioni.

In sintesi, il riordino normativo apportato con il D.lgs. 81/08 è finalizzato sia all'accrescimento del livello di tutela e protezione dei lavoratori sia alla semplificazione degli adempimenti burocratici per le imprese che favorisce, così, la messa in sicurezza delle strutture.

### Infortunati e malattie professionali

#### 2.1 Dati INAIL 2022

Il Bollettino trimestrale dell'INAIL contiene informazioni riferite al numero delle denunce di infortunio e malattie professionali rilevato a partire dall'inizio di ciascun anno con riferimento ai periodi: gennaio-marzo (I trimestre), gennaio-giugno (II trimestre), gennaio-settembre (III trimestre) e gennaio-dicembre (IV trimestre). I dati esposti non sono definitivi in quanto soggetti a consolidamento in esito alla definizione amministrativa di ogni caso.

Nel numero complessivo degli infortuni sono comprese le denunce relative alle infezioni da Covid-19 avvenute nell'ambiente di lavoro o a causa dello svolgimento dell'attività lavorativa e in itinere. Il dato è comprensivo, inoltre, delle comunicazioni obbligatorie effettuate ai soli fini statistici e informativi da tutti i datori di lavoro e i loro intermediari, compresi i datori di lavoro privati di lavoratori assicurati presso altri enti o con polizze private, degli infortuni che comportano un'assenza dal lavoro di almeno un giorno, escluso quello dell'evento.

#### 2.2 Denunce di infortunio

Nel 2022 si sono rilevate complessivamente 697.773 denunce di infortunio rispetto alle 555.236 denunce presentate nel 2021 (+25,67%).

Le denunce di infortunio in itinere – occorso al lavoratore durante il normale percorso di andata e/o ritorno dall'abitazione al posto di lavoro – in aumento dell'11,9% rispetto al 2021, corrispondono a 89.967 delle denunce complessive rilevate al 31 dicembre.

L'analisi territoriale delle denunce rilevate nel corso del 2022 evidenzia, rispetto al 2021, aumenti del 37,29% per il sud, del 33,15% per le isole, del 30,42% per il nord ovest, del 29,36% per il centro

e del 13,29% per il nord est.

Il numero delle denunce è in aumento in tutte le regioni rispetto al 2021. Incrementi maggiori si sono rilevati in Lombardia, con 27.869 denunce in più, nel Lazio (+16.737), in Veneto (+14.458), in Campania (+13.495), in Piemonte (+12.830), in Toscana (+9.906), in Liguria (+9.245), in Sicilia (+8.785), in Emilia Romagna (+7.104), in Puglia (+4.868), in Abruzzo (+4.273), in Sardegna (2.815), nelle Marche (+2.470), in Calabria (+2.332) e in Umbria (+1.725). Seguono, in ordine decrescente, il Friuli Venezia Giulia (+993), la provincia autonoma di Bolzano (+798), il Molise (+695), la provincia autonoma di Trento (+679), la Valle d'Aosta (+314) e la Basilicata (+146).

Il numero delle denunce ha segnato un +24,5% nella gestione Industria e servizi (dai 464.401 casi del 2021 ai 578.340 del 2022), un -3,6% in Agricoltura (da 26.962 a 25.999) e un +46,3% nel Conto Stato (da 63.873 a 93.434). Gli infortuni in occasione di lavoro sono in aumento in quasi tutti i settori produttivi, a partire dalla Sanità e assistenza sociale (+113,1%), dal Trasporto e magazzinaggio (+79,3%), dalle attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (+55,2%) e dall'Amministrazione pubblica, che comprende le attività degli organismi preposti alla sanità – Asl – e gli amministratori regionali, provinciali e comunali (+54,8%).

## **2.3 Denunce di malattia professionale**

Nel 2022 le denunce di malattie professionali protocollate dall' INAIL sono state 60.774, il 9,92% in più rispetto al 2021 in cui ne sono state rilevate 55.288.

Nel dettaglio per genere, si rilevano 1.014 denunce in più per il genere femminile (da 14.901 a 15.915, in aumento del 6,80%) e 4.472 in più per il genere maschile (da 4.387 a 44.859, in aumento dell'11,07%). L'analisi territoriale mostra, per il 2022, aumenti per le isole (+18,39%), il centro (+10,30%), il nord ovest (+10,00%), il sud (+9,54%) e il nord est (+5,56%).

Delle quasi 61mila patologie lavoro-correlate, 39mila riguardano il sistema osto-muscolare, seguite a distanza dalle malattie del sistema nervoso, con oltre settemila denunce, quasi tutte per sindromi del tunnel carpale, da quelle dell'orecchio (ipoacusie), che raggiungono quasi quattromila casi, dai tumori (1.630) e dalle malattie del sistema respiratorio (1.600). Tra le neoplasie spiccano i mesoteliomi della pleura (in maggioranza asbesto-correlati) e i tumori maligni ai bronchi e ai polmoni, mentre tra le patologie respiratorie si rilevano soprattutto malattie della pleura e dei polmoni, sempre con l'amianto come causa principale.

## 2.4 Casi mortali

L'effetto Covid emerge anche dall'analisi dei casi mortali denunciati, che nel 2022 sono stati 1.090, 131 in meno rispetto ai 1.221 del 2021, 180 in meno rispetto ai 1.270 del 2020 e uno in più rispetto ai 1.089 del 2019 pre-pandemia. Il calo rispetto al 2021 riguarda solo i decessi avvenuti in occasione di lavoro, scesi da 973 a 790 (-18,8%) per il notevole minor peso delle morti da contagio, mentre quelli occorsi in itinere sono aumentati del 21,0%.

L'analisi per genere mostra una riduzione nei casi maschili e un aumento in quelli femminili, mentre i lavoratori italiani sono in diminuzione e quelli stranieri sono in aumento. Inoltre, si è verificato un aumento nei decessi tra i 25-39enni e gli under 20, ma una diminuzione negli over 39 anni.

Le denunce di incidenti plurimi constatate sono state 19 con un totale di 46 decessi, di cui 44 stradali.

## **Bologna, operaio di 30 anni morto dopo essere precipitato dal tetto di un capannone**

**Figura 1:** Titolo articolo di giornale estratto da "Il Fatto Quotidiano" - 05 dicembre 2022

## **Morti sul lavoro, la strage senza fine: tre operai deceduti in poche ore da Vicenza a Napoli**

**Figura 2:** Titolo articolo di giornale estratto da "Il Fatto Quotidiano" - 12 maggio 2022

La prima vittima nel Vicentino mentre, manovrando una gru, ha toccato un cavo dell'alta tensione. La seconda, nel Bresciano, è morta dopo esser rimasta incastrata in un macchinario. La terza a Napoli: è caduta nel vuoto durante un sopralluogo in una piscina.

#### 3.1 Definizioni

La norma UNI ISO 45001:2018 definisce i “near miss” come degli incidenti che non causano lesione o malattia, ma che hanno un potenziale per farlo. Sono, quindi, eventi correlati al lavoro che avrebbero potuto causare un infortunio o danno alla salute e si vengono a determinare in situazioni improvvise senza conseguenze negative.

Nella teoria della sicurezza, i near miss sono considerati “precursori degli incidenti” e “indicatori di rischio” poiché indicano che un luogo di lavoro o i processi che si svolgono al suo interno non sono sicuri come dovrebbero essere per cui, tramite la segnalazione e la gestione dei mancati infortuni, devono essere affrontati i pericoli.

I near miss possono essere di varia natura e presentarsi in diverse occasioni, ad esempio un lavoratore potrebbe far cadere un oggetto vicino ad un suo collega o un macchinario potrebbe non funzionare nel modo corretto e rischiare di provocare un infortunio. Per questo motivo, la loro attenzione serve ad evitare che certe situazioni si ripresentino in futuro con la possibilità di determinare conseguenze dannose. Nonostante questo, però, ancora oggi non tutte le aziende si sentono in dovere di segnalare o documentare i mancati infortuni, un po’ perché i lavoratori non si rendono conto della potenziale gravità di un mancato incidente ed un po’ perché hanno timore a denunciarlo per paura di ricevere punizioni.

A tal proposito, si dovrebbe sensibilizzare i lavoratori in merito all’importanza della segnalazione relativamente alle dinamiche lavorative aziendali (compresa la segnalazione dei near miss) e dovrebbe essere creato un clima aziendale che favorisca tale segnalazione, ad esempio:

- premiando il segnalatore;
- limitando gli oneri legati alla segnalazione;
- facendosi carico della segnalazione modificando e migliorando la situazione pericolosa;
- evidenziando i benefici della miglioria legata alla segnalazione, a vantaggio della sicurezza di tutti.

### 3.2 Cultura della Colpa e Cultura Giusta

Ogni ambiente organizzativo, in cui l'errore avviene, è caratterizzato dall'interazione tra operatori, macchine, tecnologie e processi.

La Cultura Giusta prevede un approccio non colpevolizzante, senza attribuire colpa all'operatore quando commette un errore, se fatto in buona fede. Si tratta di un tipo di cultura della sicurezza nella quale viene facilitata e perfino premiata la segnalazione spontanea degli incidenti; gli operatori vengono incoraggiati nel fornire informazioni per il mantenimento della sicurezza, anche se riguardano un loro errore. Questo tipo di approccio favorisce un clima di benessere e di fiducia all'interno dell'azienda, favorisce il lavoro di squadra, di rispetto e di responsabilità.

In questo modo gli operatori si sentono liberi di segnalare anomalie, problemi ed errori commessi senza la paura di ricevere punizioni o ritorsioni, garantendo la circolazione delle informazioni e la conseguente visione "positiva" dell'errore, visto come un'opportunità di apprendimento che porta ad una maggiore consapevolezza e sicurezza futura.

Al contrario, un approccio colpevolizzante (Cultura della Colpa o Blame Culture) prevede che, quando vengono commessi degli errori, si procede con la mera ricerca del colpevole dell'incidente e della sua punizione. Ciò sfavorisce la diffusione delle informazioni e, di conseguenza, nega la possibilità di poter intervenire nelle anomalie e diventa controproducente per migliorare la sicurezza aziendale poiché i lavoratori hanno timore di ricevere provvedimenti e ritorsioni. Di conseguenza, aumentano le punizioni e diminuiscono le segnalazioni provocando una minore capacità dell'organizzazione di intervenire, prevenire e reagire nei confronti delle problematiche aziendali relativamente alla sicurezza. Limitarsi a prevedere multe o provvedimenti comporta disaffezione all'azienda da parte dei lavoratori e diminuzione della motivazione al lavoro.

### 3.2.1 Teoria di Heinrich

*“In un luogo di lavoro, per ogni incidente mortale, ci sono 10 infortuni che causano lesioni gravi, 30 che causano lesioni minori e 300 incidenti che non causano lesioni (near miss).”*

(Heinrich<sup>1</sup>)



**Figura 3** - Piramide di Heinrich

La teoria di Heinrich sostiene che, gli incidenti con conseguenze gravi sono normalmente preceduti da incidenti con conseguenze lievi, incidenti senza conseguenze (near miss) e situazioni anomale.



**Figura 4** – Le piramidi di Heinrich e la coltre di nubi della cultura della colpa

<sup>1</sup>H.W. Heinrich ingegnere statunitense, pioniere della sicurezza sul lavoro.

Gli eventi descritti da Heinrich possono disporsi su una piramide e la Cultura della Colpa altro non è che uno strato di nebbia che offusca le situazioni anomale, i near miss e gli infortuni lievi ma non riesce a nascondere l'incidente grave. Per riuscire ad eliminare la coltre di nube è necessario introdurre l'approccio della Cultura Giusta.

### **3.3 Importanza della formazione**

Un altro aspetto importante, relativamente ai near miss, per migliorare le condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è la formazione.

Infatti, altro fattore necessario per un clima favorevole all'importanza della segnalazione (come quella dei near miss), di qualsiasi tipo sia, in un contesto lavorativo, è valorizzare l'azione nei momenti di IFA (informazione, formazione ed addestramento) aziendale.

Questa formazione dovrebbe concentrarsi sull'aiutare i lavoratori a riconoscere la potenziale gravità di un mancato infortunio.

La formazione è obbligatoria per tutti i lavoratori e un diritto degli stessi perché meritano di essere informati sui possibili rischi relativi al lavoro che svolgono e formati sul corretto uso delle attrezzature e dei macchinari che utilizzano e delle misure di prevenzione aziendale.

Spesso le norme di sicurezza vengono sottovalutate per poca attenzione e per poco interesse ed è proprio su questo aspetto che deve intervenire la formazione, aiutando il lavoratore a conoscere le procedure corrette al fine di evitare che assumi un comportamento non sicuro.

Le aziende, spesso, considerano le attività di formazione un perdita di tempo e di denaro ma dovrebbero iniziare a capire che si tratta di un investimento, in salute e sicurezza, dei propri lavoratori che sono, in primis persone, e poi risorse importanti per l'azienda per cui devono essere tutelati dai rischi che possono incontrare nell'ambiente di lavoro.

### Cultura organizzativa

#### 4.1 Definizione e concetti

“La frase più pericolosa in assoluto è: noi abbiamo sempre fatto così!”

(Grace Murray Hopper<sup>2</sup>)

Tutte le aziende, che ne siano consapevoli o meno, hanno una cultura organizzativa, intesa come l'insieme dei comportamenti, dei valori e delle relazioni che caratterizzano un'organizzazione. Questa potrebbe essere passibile di variazioni nel tempo proprio per perseguire la piena consapevolezza.

Le imprese ogni giorno si trovano ad affrontare nuove sfide e nuovi cambiamenti, per questo motivo è per loro fondamentale conoscere ed analizzare la loro cultura organizzativa e capire in che modo gli elementi, che la compongono, possono influenzare la loro attività lavorativa.

Nella maggior parte dei casi i principi ed i valori che caratterizzano la cultura organizzativa aziendale prendono spunto da fattori positivi. Risulta, però, importante aggiungere un ulteriore principio che tiene in conto la sicurezza sul lavoro per ritenere una cultura organizzativa “forte”.

Le culture prevalenti influenzano le nostre azioni così come il modo in cui le nostre vengono interpretate. Per questo motivo, anche i gruppi veramente intenzionati a promuovere la piena consapevolezza possono essere condizionati dal disinteresse e noncuranza sociale.

Tuttavia, se si comincia ad approvare ed incoraggiare coloro che la prendono sul serio, e disapprovare chi non lo fa, saranno fatti dei passi avanti verso un insieme di norme che consolideranno la consapevolezza e ciò renderebbe più sicuro il modo di comportarsi di ogni lavoratore.

---

<sup>2</sup> G.M. Hopper matematica, informatica e militare statunitense.

Gli analisti hanno ancora opinioni diverse relativamente alla questione se la cultura debba essere compresa nei termini di qualcosa che un'organizzazione è (le convinzioni, gli atteggiamenti ed i valori che la caratterizzano) o ha (le pratiche e i controlli su cui si basa). Azioni e comportamenti sono influenzati dalle pratiche, le linee guida e norme che, nel corso del tempo, modellano gli atteggiamenti e le convinzioni.

Weick<sup>3</sup>, infatti, sostiene: “la cultura è qualcosa che un'organizzazione ha e che, alla fine, diviene qualcosa che un'organizzazione è”.

## **4.2 La rappresentazione di Schein**

Tra le molte rappresentazioni che cercano di cogliere le caratteristiche essenziali delle culture, quella di Edgar Schein<sup>4</sup> è, forse, la più conosciuta.

Schein attribuisce importante valore all'esistenza di un gruppo stabile, che grazie a un processo di apprendimento organizzativo ha imparato a dare risposte efficaci alle sfide che si è trovato ad affrontare, sia interne che esterne all'organizzazione. L'insieme di queste risposte viene interiorizzato da tutti i membri dell'organizzazione e trasmesso ai nuovi entrati attraverso processi di socializzazione, o meglio, di informazione e formazione.

---

3 Karl E. Weick professore della Psicologia del comportamento organizzativo

4 E.H. Schein psicologo statunitense

### 4.2.1 I tre livelli di cultura

Schein articola la cultura in una pluralità di livelli – artefatti, norme e valori dichiarati, credenze e assunti di base. Più precisamente:

- gli “artefatti” rappresentano le espressioni visibili e tangibili. Comprendono oggetti fisici, espressioni verbali e manifestazioni comportamentali;
- i “valori dichiarati” definiscono ciò che sta a cuore dei membri di un’organizzazione e costituiscono la base del giudizio riguardo ciò che è giusto o sbagliato.
- Le “credenze” e gli “assunti fondamentali” costituiscono la base della cultura di un’organizzazione. Convinzioni inconsce e date per scontate, percezioni, pensieri di base, sentimenti: nel loro insieme rappresentano ciò che i membri di una cultura considerano come verità indiscussa e condivisa, anche se spesso accettata in modo inconsapevole.

Schein riassume e sintetizza il concetto dicendo: “il modo in cui facciamo le cose qui da noi”.

### 4.2.2 Nesso tra cultura e stadi di evoluzione organizzativa

Secondo Schein la cultura assume un’importanza diversa a seconda degli stadi di evoluzione organizzativa.

Un’organizzazione “giovane” e in crescita cerca soprattutto di stabilizzare, rafforzare e far crescere la cultura che considera alla base del suo successo. Ha alle spalle una breve storia, dunque la cultura organizzativa, è la fonte principale dell’identità dell’organizzazione. Le giovani organizzazioni sono anche tipicamente sotto il controllo diretto del loro fondatore. La loro cultura è in massima parte derivante dalle convinzioni e dai valori del suo fondatore: una sfida a ogni elemento culturale equivale a mettere in discussione il fondatore o il proprietario. Per questo motivo, questi elementi culturali diventano poi dogmi e sono difficili da cambiare.

Un’organizzazione di “mezza età” ha avuto diverse generazioni di manager professionisti. Molte organizzazioni con alcuni anni di operatività evolvono verso unità multiple, basate sulle funzioni, i prodotti, i mercati, e ciascuna di queste unità sviluppa la sua cultura. Questo tipo di impostazione riscontra problemi nell’identificare e cambiare quegli elementi culturali che potrebbero divenire

via via meno funzionali a causa del cambiamento dell'ambiente esterno e dell'evoluzione delle varie normative, inclusa quella relativa alla sicurezza.

Le organizzazioni d'altri tempi sono quelle che non si evolvono, non si adattano e non cambiano gli elementi della loro cultura. In questo modo diventano via via meno adatte agli scopi che si prefiggono e all'ambiente esterno. In questo caso, la cultura diventa un limite all'imparare e al cambiamento. La cultura che aveva creato il successo dell'organizzazione rende difficile per i membri del personale accorgersi dei cambiamenti che richiedono nuove risposte e nuovi comportamenti.

Quando gli elementi di una cultura di sono stabilizzati, il cambiamento diventa più complicato, perché per apprendere bisogna prima disapprendere convinzioni, atteggiamenti, valori e assunti e impararne di nuovi.

È questo disimparare la parte più difficile, anche in materia di sicurezza, poiché comporta il disagio di dover rinunciare a vecchie abitudini.

### **4.3 Cultura della piena consapevolezza di Weick**

Weick ritiene che una cultura della piena consapevolezza, basata su norme di comportamento appropriato, può durare nel tempo solo se, la dirigenza, con i propri valori, convinzioni e azioni, comunicati in maniera credibile e coerente, esprime una chiara preferenza per la mindfulness e se vengono assegnate gratifiche e promozioni a chi agisce in modo pienamente consapevole. La nozione di piena consapevolezza (o mindfulness), ovvero la capacità dell'organizzazione di sviluppare "una ricca coscienza del dettaglio discriminante", rappresenta il tema principale della proposta di Weick. Questa comprende la qualità dell'attenzione, ossia l'importanza di non farsi fuorviare dalle proprie aspettative o dalle routine e di riuscire a focalizzarsi su elementi che a prima vista appaiono insignificanti ma che possono rappresentare i primi segnali di un pericolo. Realizzare un ambiente in grado di confrontarsi in modo efficace e flessibile con gli imprevisti significa, secondo Weick, muoversi seguendo due linee di azione:

- individuare e anticipare attivamente gli eventi critici nel momento del loro stesso manifestarsi;
- agire per contenere gli effetti di tali eventi, quando l'attività di prevenzione non ha avuto successo, e in particolare, essere resilienti e rispettare la competenza.

### 4.3.1 “Governare l’inatteso”

“Governare l’inatteso” è il titolo di un saggio di K.E. Weick e K.M. Sutcliffe<sup>5</sup>, pubblicato nel 2007, che descrive le caratteristiche delle organizzazioni ad alta affidabilità (HRO – High Reliability Organizations), le quali ottengono risultati di successo nonostante operino in condizioni complesse e presentano livelli bassi di effetti negativi sulla sicurezza. Queste non possiedono la soluzione al problema ma lavorano costantemente per trovarla, non limitandosi solo al mero adempimento alle leggi o all’adozione di buone pratiche ma mirando continuamente verso l’eccellenza.

La lezione che si può trarre, dalle HRO, per la gestione dell'inatteso - inteso come rischio - si basa su cinque principi:

1. Preoccupazione rispetto agli eventi critici

Trattare gli errori come sintomo di malfunzionamento del sistema, come qualcosa che potrebbe provocare gravi conseguenze. Sviluppare, all’interno di un’organizzazione, un approccio “no blame” in cui, l’errore, non viene considerato esclusivamente in termini sanzionatori, ma come possibile momento di apprendimento per evitare che venga occultato. Quindi, importante è promuovere descrizioni dettagliate degli errori ed elaborare esperienze per imparare dai "mancati infortuni" (cd. near miss).

2. Riluttanza a semplificare

Adottare misure adeguate per affrontare l'attività lavorativa ed i rischi ad essa associati. Quando si organizza si semplifica, ma va fatta attenzione agli errori che si vuole, e si devono, certamente evitare.

3. Sensibilità alle attività in prima linea

Si potrebbe intendere con il termine "in prima linea", ad esempio, tutti i lavoratori che, all'interno di un qualsiasi tipo di azienda, svolgono la loro attività lavorativa in modo diretto con i rischi ad essa associati.

Questo principio è legato alla valorizzazione di un clima di fiducia ed equità nella gestione delle relazioni tra i diversi soggetti, per creare un ambiente in cui la segnalazione di un

---

<sup>5</sup> K.M. Sutcliffe professoressa di medicina e business

problema o di un mancato incidente è protetta. Infatti, le persone che si rifiutano di parlare dei propri timori, indeboliscono il sistema, che è meno informato di quanto dovrebbe per operare efficacemente. Di conseguenza, il quadro complessivo non può essere definito, se vengono ignorate le paure ed i timori che provengono dalla prima linea.

#### 4. Impegno alla resilienza

Integrare i tre principi precedenti con l'impegno alla resilienza, ovvero, fare in modo che gli errori non mettano l'organizzazione "fuori combattimento".

La resilienza è l'abilità di un sistema di mantenere o riguadagnare uno stato dinamicamente stabile, che consente di continuare le proprie attività dopo un grave incidente o un periodo di forte stress. Essa deve essere in grado di affrontare le prove a cui viene sottoposta, non solo contenendo gli errori e, quindi, uscirne intatta ma soprattutto uscirne rafforzata facendo in modo che gli stessi errori non si ripetano.

#### 5. Rispetto per la competenza

Ogni organizzazione sviluppa convinzioni culturalmente accettate rispetto alla realtà e ai suoi pericoli, insieme a norme precauzionali che sono sviluppate sotto forma di regolamenti, procedure, linee guida. E tutte le organizzazioni accumulano eventi che passano inosservati e sono in contrasto con le convinzioni diffuse riguardo al pericolo. Si dovrebbe, invece, attribuire un importante valore all'evolversi dei piccoli segnali in grandi eventi (near miss), a quanta conoscenza hanno i soggetti delle organizzazioni (formazione/informazione dei lavoratori) e di quanto sostegno venga fornito dalla dirigenza nel fornire risorse in funzione dell'individuazione precoce e della gestione dell'inatteso, a favore di una comunicazione che faciliti il riconoscimento dell'errore e di un impegno verso la piena consapevolezza in tutti i livelli.

In conclusione, dall'esperienza delle HRO, si possono trarre suggerimenti che possono aiutare qualsiasi tipo di azienda per andare verso una maggiore cultura della prevenzione e sicurezza. Fra queste:

- Sviluppare una capacità di ascolto degli operatori;
- Favorire la discussione dei “mancati incidenti”;
- Dedicare tempo alla gestione dei rischi lavorativi (es. corsi di formazione e informazione dei lavoratori, attività di controllo interno ed esterno...);
- Approcciarsi e diffondere la cultura “no blame all'errore”.

### Cultura della sicurezza

#### 5.1 I costrutti “cultura della sicurezza” e “clima della sicurezza”

Le credenze e i valori che si riferiscono in modo specifico alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro sono un sottoinsieme della cultura organizzativa, denominata “cultura della sicurezza”.

Il contesto organizzativo ha un’influenza critica sugli esiti relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro, come incidenti e infortuni, infatti, gran parte di questi sono causati dal modo in cui la direzione organizzativa si approccia ad essa, nonché al modo in cui i manager istruiscono, premiano, prestano la loro attenzione e agiscono sotto pressione.

A dimostrazione di ciò, ancora oggi, la promozione e l’interiorizzazione della cultura della sicurezza all’interno delle aziende trova ostacoli di varia natura, ad esempio, il fatto che la sicurezza sia considerata un lusso (“un costo che non ci possiamo permettere”) o vista solo come un’imposizione di legge.

A questo bisogna aggiungere la conoscenza limitata dei rischi, infatti la percezione e l’interpretazione di una situazione rischiosa, da parte dei lavoratori, spesso è inesistente. Inoltre, ogni volta che un lavoratore trascura una procedura di sicurezza senza incorrere in un danno perde un po' di quella paura che lo spinge ad adottare comportamenti sicuri – concetto che in psicologia è stato definito “perdita della paura”.

Per questo motivo, si pone particolare attenzione al clima della sicurezza che è definito come “l’insieme di credenze, condivise dai lavoratori, circa la sicurezza della propria organizzazione”, poiché varie analisi dimostrano che il clima della sicurezza influenza la motivazione al lavoro sicuro ed i comportamenti messi in atto, che siano essi sicuri o meno, dai lavoratori.

Le differenze che intercorrono tra il significato di cultura della Sicurezza e di clima della Sicurezza sono state oggetto di dibattito per molti anni da vari studiosi.

La cultura della sicurezza è costituita da “l’insieme dei processi organizzativi, delle norme scritte e delle convenzioni informali, dei linguaggi, dei modi di pensare, di percepire e di rappresentare il

rischio lavorativo in azienda.”

Il clima della sicurezza, invece, è considerato un componente del costrutto “cultura della sicurezza” come una sua manifestazione, in quanto rappresenta quegli aspetti che possono cambiare quotidianamente. A tal proposito, si riferisce “allo stato di sicurezza percepito in comune dai membri di un gruppo in uno specifico ambiente di lavoro in un dato momento, è relativamente instabile e dipende dalle circostanze ambientali e dalle loro variazioni”.

## 5.2 Clima della sicurezza

Il clima della sicurezza è un componente superficiale della cultura della sicurezza. E’ considerato un costrutto multi-livello in quanto opera nella percezione di attitudini, di atteggiamenti e di valori condivisi nell’ambiente di lavoro da squadre, organizzazioni e altre collettività.

Già dagli anni ’50 inizia ad essere oggetto di ricerca e di studio in psicologia delle organizzazioni. Keenan, Kerr e Sherman (1951) mettono in relazione il “clima psicologico” con il livello di infortuni, sottolineando che i fattori organizzativi esercitano un’importante influenza sugli incidenti in ambiente di lavoro, a prescindere dal livello di rischio lavorativo.

Ma è solo più avanti, negli anni settanta e ottanta, che si amplia l’interesse nei confronti del clima della sicurezza.

Per primo, Dov Zohar<sup>6</sup> (1980) definisce il clima della sicurezza come “l’insieme molare e unificato di cognizioni riguardanti l’aspetto della sicurezza nelle organizzazioni”. Egli propone uno studio basato sulla misura del clima di sicurezza composto da 40 elementi. La misura è stata condotta su un campione di imprese israeliane, evidenziando come il clima di sicurezza possa essere considerato una caratteristica delle organizzazioni industriali e come il grado di impegno, motivazione e di responsabilità della Direzione di un’impresa riguardo alla sicurezza contribuisca a determinare il successo dei programmi riguardanti la sicurezza in essa implementati. Per questo motivo, Zohar è considerato il primo ad aver introdotto il termine “safety climate” e ne ha identificato otto dimensioni:

1. percezione dell’importanza dei programmi di formazione sulla sicurezza;

---

6 D. Zohar docente dei comportamenti organizzativi

2. percezione degli atteggiamenti della direzione aziendale nei confronti della sicurezza;
3. percezione degli effetti di una condotta sicura;
4. percezione del livello di rischio sul posto di lavoro;
5. percezione degli effetti del ritmo di lavoro sulla sicurezza;
6. la percezione dello status dei responsabili della sicurezza;
7. percezione degli effetti di una condotta sicura sullo status sociale;
8. percezione dello status del comitato di sicurezza.

Nel 2000 Zohar, riprendendo altre ricerche in cui fu aggiunto anche il fattore della supervisione della sicurezza (ovvero, quanto i supervisori ricompensano i comportamenti sicuri), rileva che questa è una dimensione importante a livello di gruppo e che è correlata agli infortuni a livello individuale, dove i supervisori forniscono un minor supporto.

### **5.2.1 Sensemaking**

Le percezioni che costituiscono il clima di sicurezza vengono condivise dai lavoratori all'interno di un'azienda nel tempo, man mano che gli operatori interagiscono tra loro e con il loro ambiente di lavoro. Da qui nasce il cd. "sensemaking" che è un processo attraverso il quale esperienze individuali si aggregano in un fenomeno collettivo creando il senso della realtà. La creazione di questo senso organizzativo si riferisce ad un processo interpretativo attraverso cui gli operatori si confrontano nell'affrontare situazioni lavorative complesse e, interagendo, comprendono meglio il loro ambiente di lavoro ed i rischi ai quali sono esposti. In questo modo si impegnano a ridurre il grado d'incertezza, inteso come livello di pericolo nell'operare all'interno della propria azienda. Inoltre, attraverso le interazioni personali, i lavoratori possono dedurre quali siano le priorità organizzative e quali siano i comportamenti premiati o sanzionati.

Il processo di sensemaking è considerato parte del clima di sicurezza, poiché, è in grado di trasformare gli eventi organizzativi e le informazioni in esperienze all'interno di un'organizzazione. A tal proposito, il clima di sicurezza fornisce un quadro interpretativo condiviso che influenza la motivazione al lavoro sicuro e i comportamenti degli individui. Questo processo è importante per la sicurezza "dove le interazioni possono essere integrate in una complessa rete di obiettivi

organizzativi concorrenti (velocità/produttività contro sicurezza), intervalli di tempo (obiettivi a breve e lungo termine) e messaggi contraddittori (politiche dichiarate e attuate)” (Zohar, 2002). Ad esempio, gli sforzi verso la massimizzazione a breve termine della produzione possono comportare una contraddizione da parte del datore di lavoro e dei supervisori (preposti), “portando i dipendenti a far fronte a una moltitudine di politiche e pratiche potenzialmente incoerenti rispetto alla sicurezza” (Zohar, 2008).

### **5.3 Motivazione al lavoro sicuro**

Lo stato psicologico (come stanchezza, monotonia e stress), fattori fisici e ambientali di ciascun lavoratore possono ridurre, da parte di essi, la motivazione al lavoro in sicurezza.

Capire, quindi, quali ostacoli impediscono a ciascun operatore o ad un gruppo di lavoratori, di svolgere la loro attività lavorativa in modo sicuro, risulta fondamentale per intervenire nel modo più idoneo a ridurre i livelli di comportamenti scorretti e insicuri ed aumentare la partecipazione attiva dei lavoratori alle attività “di sicurezza sul lavoro”, come la formazione. Limitarsi ad influire in modo mirato sul comportamento e/o sull’azione dei lavoratori risulta, quindi, non sufficiente a ridurre i difetti di percezione; è necessario affiancarla con misure tecniche ed organizzative per ridurre i rischi associati a distrazione, errore umano e spesso anche disinteresse nei confronti della sicurezza.

La motivazione al lavoro sicuro riflette “la volontà di un individuo di esercitare uno sforzo per mettere in atto comportamenti sicuri e il valore dato a tali comportamenti” (Neal e Griffin<sup>7</sup>, 2006). Secondo Neal e Griffin, la motivazione per la sicurezza dei dipendenti influenza due tipi di comportamenti: conformità alla sicurezza (“safety compliance”) e partecipazione alla sicurezza (“safety participation”). In aggiunta, tramite ulteriori ricerche hanno rilevato che il clima della sicurezza influenza in modo indiretto il comportamento dei lavoratori e, di conseguenza, la loro motivazione alla sicurezza.

I comportamenti che rientrano nel primo gruppo sono, ad esempio, il rispetto di regole e di procedure di sicurezza e il rispetto delle normative in materia di salute e sicurezza nei luoghi di

---

7 M.A. Griffin professore di management

lavoro. Nel secondo gruppo rientrano le attività volontarie che appoggiano il programma di sicurezza di un'azienda, le quali contribuiscono alla formazione di clima un favorevole ad un ambiente di lavoro sicuro.

Gli interventi che hanno l'obiettivo di contrastare comportamenti non sicuri si basano sul modello comportamentale "del rinforzo" (B.F. Skinner<sup>8</sup>), ovvero un processo tramite cui uno stimolo aumenta la probabilità che un comportamento precedente, messo in atto, possa essere ripetuto. Il rinforzo può essere positivo o negativo, vale a dire motivare tramite incentivi o misure penalizzanti. Nella maggior parte delle situazioni si preferisce utilizzare quello positivo.

Risulta quindi utile manifestare apprezzamento per l'impegno da parte del lavoratore. Ad esempio, attribuire mansioni di responsabilità (come addestrare i nuovi collaboratori o assistere gli apprendisti) o, anche, gratificare il dipendente mostrando i successi ottenuti seguendo le buone prassi di prevenzione degli infortuni. D'altra parte risulta quasi scontato che se il lavoratore restio ad adottare e mettere in atto comportamenti sicuri, è importante intervenire con sanzioni come avvertimenti, togliere i benefici o, nei casi più estremi, ricorrere al licenziamento.

Alcune ricerche hanno anche dimostrato che la motivazione al lavoro sicuro è influenzata dalla percezione condivisa sulle priorità degli "alti" livelli gerarchici aziendale. Vale a dire che il clima della sicurezza informa i lavoratori sulla valenza, data dalla Direzione e dai loro superiori, alla normativa sulla sicurezza rispetto ad altri aspetti organizzativi. Maggiormente radicata è la cultura della sicurezza nel "leader", il quale è preso come esempio dai lavoratori, tanto più gli individui mettono in atto comportamenti sicuri poiché ritengono che siano apprezzati all'interno della loro azienda.

---

<sup>8</sup> B.F. Skinner psicologo statunitense altamente influente nell'ambito del comportamentismo

### 5.3.1 Teoria dell'autodeterminazione

L'autodeterminazione in psicologia si definisce come la percezione di poter operare e di scegliere in modo libero ed autonomo.

La teoria dell'autodeterminazione - SDT (Self Determination Theory) - di Edward Deci<sup>9</sup> e Richard Ryan<sup>10</sup> risale al 1985, fornisce un modello utile per comprendere, misurare e indirizzare la motivazione al lavoro sicuro. La teoria si basa sulla distinzione di tipo intrinseco ed estrinseco della motivazione ad adottare comportamenti sicuri.

Secondo la SDT, la motivazione intrinseca comporta l'impegno a mettere in atto un comportamento lavorativo perché personalmente gratificante. Tutt'oggi, il "piacere" di adottare un comportamento in sicurezza risulta difficile. Spesso gli infortuni sul lavoro avvengono a causa di mancato utilizzo dei Dispositivi di protezione individuale (DPI) poiché sono considerati dai lavoratori scomodi o li associano al rallentamento dello svolgimento del loro lavoro.

La motivazione estrinseca spiega il valore strettamente strumentale del comportamento adottato, ovvero il lavoratore decide di comportarsi in un determinato modo solo per ottenere ricompense o gratifiche.

Essa a sua volta si suddivide in tre tipologie:

- Regolazione esterna, basata sui rinforzi negativi e positivi;
- Introiezione, basata sui rinforzi ma, a differenza della regolazione esterna, il premio o la punizione deriva dall'interno del lavoratore ed è tipo di tipo emozionale. Corrisponde alla gratifica o al senso di vergogna nell'aver adottato comportamenti sicuri o meno. Per far sì che questo succeda, il lavoratore deve conoscere e aver capito quali sono le norme, le regole e le prassi da seguire che lo inquadrano come un "buon lavoratore";

---

9 E.L. Deci professore di Psicologia e direttore del suo programma di motivazione umana

10 R.M. Ryan professore all'Istituto di Psicologia positiva ed educazione

- Identificazione: ovvero il lavoratore reputa che il comportamento sicuro sia un comportamento di valore, giusto e opportuno;
- Motivazione integrata, il lavoratore, oltre a ritenere giusto il comportamento sicuro, lo assume come parte della sua identità psicologica. E' una forma autonoma e proattiva di motivazione al lavoro sicuro.

Inoltre tanti infortuni o mancati infortuni accadono perché i lavoratori decidono di assumere comportamenti non sicuri come lavorare per produrre più velocemente ad esempio manomettendo i sistemi di protezione delle macchine, se l'utilità soggettiva attesa di un comportamento non sicuro supera quello sicuro, con conseguente motivazione estrinseca (per ricevere gratificazioni) e decide di impegnarsi in soluzioni alternative alla sicurezza. Per questo motivo, questo modello di motivazione è ritenuto, da Fleming, utile per indirizzare gli interventi necessari per motivare il lavoro sicuro.

### **5.3.2 Partecipazione attiva dei lavoratori**

Riprendendo la terza percezione di Zohar ("percezione degli effetti di una condotta sicura"), si può dedurre che il clima della sicurezza potrebbe anche motivare il comportamento sicuro attraverso l'informazione dei pericoli e delle opportune misure di sicurezza e rendendo protagonisti i lavoratori.

Rendere il lavoratore consapevole dei pericoli che può incontrare durante lo svolgimento della sua attività lavorativa, aumenterà la sua disponibilità a comportarsi in modo sicuro. Si dovrebbe informare sui rischi attraverso l'illustrazione di infortuni accaduti o simulando situazioni pericolose così da spingere il lavoratore ad immaginarsi una certa situazione e capire a quali conseguenze sarebbe andato incontro.

Potrebbe anche risultare utile coinvolgere gli operatori nel processo di elaborazione delle misure di prevenzione e protezione da adottare, nei limiti delle competenze, in modo da poter associare i comportamenti sicuri con i bisogni individuali. Aumentare la partecipazione attiva dei lavoratori

potrebbe accrescere il livello di fattibilità delle misure di sicurezza e il grado di accettazione delle stesse.

## 5.4 La cultura informata

La cultura della sicurezza di una qualsiasi organizzazione è suscettibile di cambiamento e di sviluppo. Ad esempio, se viene sostituita la Direzione o si presenta un cambio delle procedure di sicurezza da seguire durante lo svolgimento delle attività lavorative dell'organizzazione, si può avere un effetto negativo relativamente alla cultura della sicurezza. Per questo motivo, risulta fondamentale la gestione delle informazioni sulla sicurezza all'interno dell'azienda, la quale costituisce un elemento essenziale della "cultura informata".

La cultura informata fornisce un'esaustiva immagine di cosa sia una cultura pienamente consapevole. Tutte le culture che intendono essere pienamente consapevoli, informate e sicure hanno in comune il fatto di focalizzarsi sul principio di precauzione, secondo il quale si deve anticipare il rischio ed attrezzarsi per affrontarlo all'interno dell'organizzazione.

Reason<sup>11</sup> definisce la cultura informata come "quella cultura in cui coloro che gestiscono e fanno funzionare il sistema hanno una conoscenza aggiornata dei fattori umani, tecnici, organizzativi e ambientali che determinano la sicurezza del sistema complessivo".

Egli sostiene che il modo migliore per focalizzarsi sul principio di precauzione sia quello di raccogliere e disseminare informazioni riguardo a incidenti, mancati incidenti e segnali di condizioni malfunzionanti del sistema organizzativo. Sulla base di ciò, sostiene che sono necessarie quattro subculture per garantire una cultura informata:

- la cultura della segnalazione: incentivare la segnalazione di eventuali errori, near miss e situazioni e/o comportamenti anomali
- la cultura dell'imparzialità: evitare un approccio colpevolizzante nei confronti di chi segnala
- la cultura della flessibilità: responsabilizzazione dei lavoratori più esperti per il controllo
- la cultura dell'apprendimento: in che modo, i lavoratori, interiorizzano le lezioni apprese

---

11 J. Reason esperto in fattori umani

Ron Westrum<sup>12</sup> distingue le culture organizzative aziendali in base alla “raffinatezza” del modo con cui venivano diffuse e gestite le informazioni relative alla sicurezza all’interno dell’organizzazione.

Egli ha descritto tre tipologie di cultura:

- Cultura patologica: le organizzazioni che hanno questo tipo di cultura credono che il loro modo di fare e di lavorare sia perfetto e non deve essere cambiato, infatti, la ricerca di nuove idee, oltre che non essere favorita, è anche sminuita e ostacolata. In tale cultura, si applica l’intenzione del “non sapere” opprimendo e nascondendo i fallimenti e le disfunzioni;
- Cultura burocratica: gli organi dirigenziali svolgono le loro funzioni in modo coercitivo e non riservano ai lavoratori la possibilità di esprimersi. Le nuove idee sono viste come problemi e non come opportunità da cogliere ed il lavoratore viene premiato quando ha svolto ciò che gli è stato chiesto. Gli standard di sicurezza si basano solo su eventi che possono essere previsti e pianificati senza affrontare i bisogni da affrontare che si verificano per la prima volta;
- Cultura generativa: i processi decisionali non sono una prerogativa della Direzione ma si basano sul coinvolgimento e la partecipazione di tutti i lavoratori, di ogni ordine e grado. L’idea di tale cultura si basa sul costante invito a chi ne fa parte, non solo di riferire ciò che già è stato affrontato ma qualsiasi problematica risulti pericolosa.

---

12 R. Westrum sociologo statunitense

Sulla base del modello di Westrum, sono stati identificati cinque livelli di sviluppo della cultura della sicurezza nelle organizzazioni.

<b>PATOLOGICO</b>	“Perché dobbiamo perdere tempo sui rischi, sulla gestione e sulla sicurezza?”
<b>REATTIVO</b>	“Prendiamo seriamente i rischi e facciamo qualcosa ogni volta che ci capita un evento avverso.”
<b>BUROCRATICO</b>	“Siamo organizzati per gestire ogni possibile rischio.”
<b>PROATTIVO</b>	“Siamo sempre in allerta, attenti ai rischi che possono emergere.”
<b>GENERATIVO</b>	“La gestione del rischio fa parte integrante di ogni cosa che facciamo.”

**Tabella A:** Descrizione dei livelli di sicurezza

In relazione al livello accertato, vanno adottate strategie per sviluppare la cultura facendo “maturare” l’organizzazione.

### La cultura della sicurezza nell'alternanza scuola-lavoro

#### 6.1 Incidenti nell'alternanza scuola-lavoro

In Italia dal 2017 al 2021, tenendo presente che dal 2020 in poi vi è stata una contrazione delle presenze dei ragazzi nelle aziende a causa del Covid, sono stati denunciati 296.003 infortuni di cui 18 mortali.

Nel 2022 a Noventa di Piave, a Fermo ed a Udine si sono verificati tre incidenti mortali in cui hanno perso la vita tre ragazzi tra i 17 ed i 18 anni.

Incidenti causati da schiacciamento di una lastra di metallo, incidente stradale e schiacciamento da una putrella d'acciaio.

#### 6.2 Problemi nell'alternanza scuola-lavoro

L'alternanza scuola-lavoro è stata progettata in maniera idonea? Non sembrerebbe leggendo le problematiche fino ad oggi emerse:

- Riprendendo i dati sopra citati, appare evidente che il primo problema sia legato alla mancanza di sicurezza.
- Senso stretto, eticamente e didatticamente, dell'esistenza dell'alternanza scuola-lavoro.
- Sfruttamento degli studenti: negli ultimi anni le scuole, in particolare i licei, hanno sempre più difficoltà a trovare aziende con progetti realmente formativi. Infatti, sono molteplici i casi di alternanza svolti in ambienti di lavoro in cui non si acquisiscono competenze

specifiche e professionalizzanti, ad esempio le biblioteche (dove non vengono permesse attività volte alla gestione della struttura ma solo attività ludiche) o fast food (dove si cade facilmente nello sfruttamento lavorativo).

Caso limite, segnalato da due partiti politici della capitale, vede come protagonisti alcune scuole che inviavano gli studenti in alternanza presso un'azienda specializzata nella produzione di armi.

- Mancanza di monitoraggi pubblici: l'Osservatorio nazionale sull'alternanza, istituito nel 2018, è durato cinque mesi per poi essere abolito, nel preciso momento in cui si contavano 200mila aziende ospitanti e un milione di studenti in alternanza. Questa è la dimostrazione di uno scarso controllo pubblico e di una impossibile valutazione sulla formazione dei ragazzi.
- Scarsa volontà delle aziende partecipanti a formare seriamente ed impiegare risorse interne (tutor) nella progettazione e nel controllo del percorso di formazione dello studente;
- Scarse e poco preparate risorse interne (tutor) degli istituti scolastici che si avvicinano all'alternanza.

## CONCLUSIONE

*“Per costruire una cultura della sicurezza in azienda bisogna per prima cosa cominciare ad abituarsi a pensare sicuri in una logica di benessere globale..... a tal fine sarebbe utile l'introduzione della formazione alla sicurezza e alla salute non solo nell'ambiente lavorativo, ma a partire dal programma scolastico, in modo da sensibilizzare i giovani a creare canali volti a favorire la diffusione di buone pratiche.”*

(Massimo Servadio)

Nonostante i corsi di formazione obbligatoria a cui sono sottoposti tutti i lavoratori della Repubblica Italiana e la corposa normativa in materia di salute e sicurezza, i numeri degli incidenti rimangono pesantissimi. E' necessario anticipare la consapevolezza delle proprie azioni e della sicurezza ben prima di entrare nel mondo del lavoro. La scuola deve essere terreno fertile per promuovere la cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro poiché opera su soggetti che, data l'età, assimilano più facilmente concetti e buone prassi. La scuola deve assumere un ruolo fondamentale per la trasmissione di valori della prevenzione e della sicurezza. Coloro che oggi sono studenti, domani saranno lavoratori.

Anche l'INAIL è entrata da tempo nel merito con pubblicazioni rivolte ai bambini ed ai ragazzi. Proprio da queste considerazioni nasce il lavoro svolto dall'Ufficio Scolastico Regionale e del Sistema di Riferimento Veneto per la Sicurezza nelle scuole. Il progetto “Tracce di sicurezza - percorsi educativo didattici per la scuola” nasce dall'art. 11 D.lgs. 81/2008 che dichiara l'assoluta necessità riguardo la formazione dei più giovani. Gli obiettivi del progetto, rivolto ai bambini e ragazzi dai 3 ai 13 anni, sono:

- Conoscenza di alcune regole di prevenzione;
- Saper comunicare il bisogno;
- Riconoscere il problema e cercare la soluzione;
- Elaborare e riconoscere le regole di prevenzione nel gruppo in cui si trova;

La cultura della sicurezza può essere riassunta nei punti sopra elencati.

***“Affrontare il problema della sicurezza sul lavoro significa migliorare i diritti umani di milioni di persone.”***

## BIBLIOGRAFIA

1. INAIL (2022), Bollettino trimestrale – denunce di infortunio e malattie professionali.
2. TRESPIDI A., GENOVESI P., PICCINNO T., BRACCO F., “Imparare dagli errori, la cultura giusta”.
3. WEICK E.K., SUTCLIFFE K.M. (2010), “Governare l'inatteso”.
4. POLETTI P., “Cultura per la sicurezza – approcci, metodi e strumenti”.
5. QUALIZZA G., “Artefatti simbolici e cambiamento organizzativo”.
6. GRIFFIN M.A., CURCURUTO M., “Safety climate in organizations”.
7. CEOLA P., “Tracce di sicurezza, percorsi educativo-didattici per la scuola”.
8. D'AVENIA R., “La cultura organizzativa e della sicurezza: non solo una volgata comune, ma una componente essenziale nella conduzione dell'impresa”.

## NORME

- Norma UNI ISO 45001:2018

## SITOGRAFIA

- Prevenzione, assicurazione e riabilitazione – SUVA  
<https://www.suva.ch/it-ch>
- Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro – INAIL  
<https://www.inail.it/cs/internet/home.html>