PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6026 di Mercoledì 25 febbraio 2026

La distanza tra procedure di sicurezza e realtà operativa

La distanza tra una procedura di sicurezza e la sua concreta applicazione, è sempre presente nelle organizzazioni aziendali e non va considerata come un'anomalia ma come un aspetto che va conosciuto, analizzato, monitorato e gestito.

Coloro che hanno passato anche solo qualche anno sul campo ad occuparsi di tutela della salute sicurezza sul lavoro, sono sicuramente ben consci che in ogni organizzazione esiste una "Distanza", più o meno ampia, tra ciò che è scritto nelle procedure di sicurezza aziendali e ciò che accade realmente sul campo.

Non si tratta di un difetto del sistema organizzativo, ma di una caratteristica fisiologica di qualsiasi attività complessa.

Tuttavia, quando questa distanza cresce oltre una certa soglia, il livello di sicurezza inizia a diminuire fino a far diventare vulnerabile il sistema prevenzionale dell'organizzazione.

Ogni professionista che si occupa di sicurezza sul lavoro dovrebbe comprendere come si genera questo scarto e, soprattutto dotarsi di strumenti adeguati a monitorarlo, individuarne le cause, definire le misure per eliminarle alla radice al fine di garantire un ambiente di lavoro realmente sicuro.

Volendo analizzare il fenomeno, possiamo dire che esistono tre livelli di "*distanza*".

La prima è la "***Distanza Fisiologica***".

Le procedure sono, per definizione, astratte e generali mentre la realtà è dinamica e influenzata da numerose variabili (tecniche, normative, socio-psicologiche, economiche, ecc.).

Questa distanza è normale e, in genere, non compromette la sicurezza, purché rimanga sotto controllo.

Quando, però, le procedure sono state scritte a "*a tavolino*" con scarso o nullo coinvolgimento di coloro che le procedure dovranno poi applicarle, lo scarto che si riscontra è significativamente sempre più ampio.

La seconda è la "***Distanza Operativa***".

Questa "*Distanza*" si manifesta quando la procedura non riesce più a connettersi con la realtà quotidiana che vive all'interno degli ambienti di lavoro.

Questo succede, ad esempio, quando:

- è intrisa di formalismi burocratici che nulla aggiungono alla sicurezza reale,
- è redatta in modo poco intellegibile;
- non è aggiornata in funzione dell'evoluzione delle attività lavorative,
- non tiene conto dei tempi reali di lavoro,
- ignora vincoli pratici e organizzativi,
- ecc., ecc.

In questo caso, con un po' di attenzione, si può osservare che il livello di sicurezza inizia a diminuire progressivamente in quanto i lavoratori si trovano costretti ad "*adattare*" la procedura per farla funzionare. Ciò, ovviamente, introduce nuovi potenziali rischi per il personale.

La terza è la "***Distanza Critica***".

Questa, ovviamente, è la più pericolosa di tutte le tre, in quanto la procedura:

- non viene applicata,
- è percepita come inutile o impossibile da seguire,
- viene sistematicamente aggirata.

In questa situazione, la procedura esiste solo sulla carta e può andare bene per presentarla, ad esempio, a qualche auditor sprovveduto incapace di vedere le carenze organizzative "*oltre la carta*" che gli si mette davanti agli occhi.

In realtà, si è davanti al caso in cui la sicurezza dell'organizzazione è gravemente compromessa con conseguente perdita di controllo sul sistema prevenzionale aziendale. In questo caso non c'è domandarsi "*cosa*" potrà accadere ma solo "*quando*" accadrà.

A questo punto dobbiamo chiederci da cosa dipenda questa "*Distanza*".

Certamente non sono pochi i fattori che sono in grado di favorire l'esistenza di uno scarto tra la procedura per una certa attività o lavorazione e la realtà sul campo.

Se ne possono evidenziare alcuni tra i tanti:

- mancanza di chiarezza e semplicità; se una procedura è troppo teorica o burocratica ha un'altissima probabilità di non venire seguita da nessuno, compresi coloro che l'hanno scritta;
- scarsa o nulla consapevolezza sull'utilità della procedura; le persone seguono le procedure se le comprendono e, soprattutto, se le percepiscono come utili per soddisfare i propri bisogni;
- cultura organizzativa aziendale da "un tanto al chilo"; se gli obiettivi sono focalizzati, ad esempio, sulla produttività a scapito della sicurezza, allora quest'ultima è vista come un vincolo per il raggiungimento degli obiettivi che nell'organizzazione vengono percepiti come realmente prioritari;
- carenza di risorse dedicate; non si possono "*fare le nozze coi fichi secchi*"; senza risorse in termini personale competente, strumenti e tempo disponibile, non si va da nessuna parte ed anche la migliore procedura, parafrasando Blade Runner, si perderà tra le pieghe dell'organizzazione "*come lacrime nella pioggia*";
- mancanza di coinvolgimento del personale operativo; non si è pensato di coinvolgere attivamente, nella loro progettazione, coloro che la procedura la dovranno applicare nella realtà operativa.

Pubblicità

La distanza tra procedure di sicurezza e realtà operativa ci sarà sempre e, quindi, l'obiettivo non potrà mai essere quello di tentare di eliminare completamente la "*Distanza*" in quanto ciò sarebbe utopistico.

L'obiettivo dovrà essere quello di ridurla al minimo e mantenerla costantemente sotto controllo.

Come si può fare?

Lo si può fare attraverso l'ascolto attivo, l'aggiornamento continuo e la verifica costante dell'applicazione reale.

Per tenere sotto controllo questa "*Distanza*", bisogna prima misurarla e ciò lo si può tranquillamente fare utilizzando modalità e strumenti ampiamente conosciuti e disponibili.

La prima cosa da fare per misurare l'eventuale scarto è effettuare un "*confronto"* tra il lavoro come prescritto e il lavoro come viene eseguito realmente.

Si può cominciare osservando i lavoratori e annotando:

- quali operazioni eseguono,
- come eseguono le operazioni,
- quali passaggi previsti dalla procedura hanno saltato,
- quali passaggi previsti dalla procedura hanno modificato,
- quali passaggi, non previsti dalla procedura, hanno aggiunto.

Questo tipo di analisi è, ovviamente, di tipo qualitativo e fornisce una serie di informazioni estremamente utili ma non va considerata come esaustiva.

Poi si può passare ad analizzare gli "*indicatori qualitativi"*.

Anche in questo caso, c'è un'ampia gamma a cui attingere e tra questi:

- la percentuale di conformità rilevata durante gli audit interni e di terza parte,
- la differenza tra il tempo previsto e tempo reale di esecuzione di un'operazione,
- il numero di devianze osservate e registrate,
- la frequenza di errori, violazioni, comportamenti e situazioni pericolose e near miss.

Ovviamente, questi indicatori qualitativi permettono di misurare la citata "*Distanza*" in quanto più si discostano dagli standard fissati e maggiore è la "*Distanza*".

Inoltre, abbiamo la possibilità di utilizzare la "*Osservazione diretta sul campo*".

Essa ci consente di comprendere:

- la frequenza della spontanea e completa applicazione della procedura,
- i vincoli che gli operatori devono rispettare nell'applicazione della procedura,
- gli ostacoli di vario tipo che incontrano gli operatori per l'applicazione della procedura,
- quali sono le condizioni che incentivano/favoriscono la non applicazione della procedura.

Un altro strumento per misurare lo scarto è costituito dalle attività di "*Analisi delle cause prime delle non conformità*"

Infatti, è fuor di dubbio che ogni devianza è un segnale che qualcosa non va come dovrebbe andare.

Pertanto, ci si deve domandare:

- quali sono le cause prime del perché la procedura non è stata seguita?
- che cosa ne ha impedito la reale applicazione?
- la procedura era chiara?
- la procedura era concretamente attuabile?
- la procedura era contestualizzata?

Se da questa analisi emergessero più volte le stesse cause, allora sarà necessario rivedere attentamente la struttura organizzativa dell'azienda.

Non ci si può certo dimenticare, al fine di misurare lo scarto, del "*Feedback degli operatori*" in quanto è da loro che possono arrivare le informazioni più interessanti.
In genere, si utilizzano i questionari, le interviste con personale, i focus group, ecc., al fine di comprendere se le procedure sono:

- chiare,
- realmente applicabili,
- percepite come utili,
- coerenti con il contesto reale in cui devono essere applicate.

Questo tipo di analisi permette di individuare le differenze tra ciò che è scritto e ciò che è percepito e costituisce un indicatore della "*Distanza*" esistente.

Infine, per misurare la devianza tra la procedura coma scritta e la procedura come è applicata, torna utile anche "*l'analisi degli infortuni e dei near miss*" (della cui importanza se ne è ricordato recentemente anche il nostro legislatore).

Ogni near miss e ogni infortunio altro non sono che segnali che qualcosa, nell'organizzazione del lavoro, "*non è andata come doveva*" e ciò costituisce, senza dubbio, oltre ad un segnale, anche una misura indiretta dello scarto.

In questo caso, è opportuno verificare se la procedura che doveva essere seguita durante l'esecuzione dell'attività in cui si è verificato l'infortunio:

- era conosciuta dai soggetti coinvolti?
- era applicabile alle operazioni che si stavano svolgendo al momento dell'evento?
- era adeguata alle specificità delle operazioni da eseguire?
- era stata seguita dai soggetti coinvolti?

Ovviamente, se le risposte saranno negative, risulterà palese che l'organizzazione aziendale si trova davanti ad una "*Distanza*" preoccupante.

In conclusione, possiamo affermare che la "*Distanza*" esistente tra una procedura di sicurezza e la realtà operativa non va considerata come un'anomalia ma come un qualcosa che va conosciuto, analizzato, monitorato e gestito.

Le organizzazioni aziendali che dialogano con gli operatori sul campo, aggiornando le procedure e verificandone la concreta applicazione, sono quelle realmente in grado di costruire un robusto, credibile e realmente efficace sistema prevenzionale.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

Leggi altri articoli di **Carmelo G. Catanoso**

 Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it