PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6202 di Mercoledì 25 novembre 2026

La domanda di un bambino che mette in crisi la sicurezza sul lavoro

Se nessuno vuole farsi male, perché continuiamo a lavorare in condizioni che possono farci male? Dopo un infortunio, siamo davvero interessati a capire che cosa è successo o vogliamo soltanto sapere di chi è la colpa? A cura di Riccardo Gianforme.

Mi occupo professionalmente di salute e sicurezza sul lavoro e qualche tempo fa sono stato invitato in una scuola per raccontare il mio lavoro a bambini di circa sei anni.

La sera prima ho pensato a lungo a come spiegare una professione che, per essere descritta con precisione, richiede termini tecnici, riferimenti normativi, procedure e concetti difficili da rendere comprensibili a quell'età.

Alla fine ho scelto una frase semplice:

«Ciao a tutti, mi chiamo Riccardo e di lavoro vado nei posti dove lavorano i vostri genitori per dire alle persone di non farsi male».

Mi sembrava una spiegazione sufficientemente chiara.

Poi un bambino mi ha fatto una domanda.

«Ma perché devi andare a dire alle persone di non farsi male quando lavorano? Io, quando gioco con i miei amici, non voglio farmi male. Perché le persone si vogliono far male?».

Mi sono fermato.

Non perché non conoscessi la risposta dal punto di vista tecnico. Ma perché, in poche parole, quel bambino aveva messo a nudo una contraddizione con la quale chi si occupa di salute e sicurezza sul lavoro convive ogni giorno.

Nessuno, almeno in condizioni ordinarie, va al lavoro con il desiderio di infortunarsi. Eppure, ogni giorno, qualcuno rimuove una protezione, rinuncia a un dispositivo di sicurezza, salta un passaggio, si espone a un pericolo o continua un'attività nonostante qualcosa non funzioni come dovrebbe.

Perché?

La risposta più facile è anche quella che rischia di impedirci di capire.

«Perché le persone sono imprudenti».

Qualche volta è vero. Ma se ci fermiamo qui, abbiamo forse individuato un comportamento. Non necessariamente abbiamo capito il problema.

E, soprattutto, non abbiamo ancora imparato nulla che ci garantisca di evitare il prossimo infortunio.

Pubblicità

Il lavoratore che sbaglia. E tutti quelli che non se ne accorgono

Immaginiamo una scena tutt'altro che eccezionale.

Un lavoratore deve eseguire un'operazione che richiede alcuni passaggi. La procedura è chiara, la formazione è stata effettuata, le protezioni sono disponibili.

Ma seguire tutte le indicazioni richiede più tempo.

Un collega gli dice che si può fare più velocemente. Il responsabile pretende di rispettare i tempi di produzione. Quella scorciatoia è stata utilizzata decine, forse centinaia di volte, senza che accadesse nulla.

Il lavoratore decide di utilizzarla ancora.

Questa volta, però, qualcosa va storto.

Possiamo dire che ha sbagliato? Certamente, se gli elementi del caso lo dimostrano.

Possiamo concludere che l'infortunio sia soltanto una conseguenza della sua scelta? No, non senza aver verificato le circostanze concrete.

Chi conosceva quella prassi? Chi la tollerava? I tempi assegnati erano compatibili con il rispetto della procedura? Qualcuno aveva mai verificato come si svolgeva realmente il lavoro? Le protezioni erano adeguate? Chi aveva il compito e il potere di intervenire?

Ecco il punto:

un comportamento individuale può essere il punto in cui il rischio si manifesta, senza essere necessariamente l'unico punto in cui il sistema ha fallito.

Naturalmente, non tutti gli errori dipendono dall'organizzazione. Esistono scelte imprudenti anche in contesti ben strutturati, così come esistono situazioni nelle quali il lavoratore viola consapevolmente una regola adeguata e concretamente applicabile.

Ma proprio per questo occorre indagare, non presumere.

Dire «è stato un errore umano» può essere l'inizio di un'indagine. Non dovrebbe esserne la conclusione. Altrimenti rischiamo di trasformare una spiegazione in un alibi.

E questo vale per tutti.

La domanda che molti non vogliono sentirsi rivolgere

Proviamo a cambiare prospettiva.

Dopo un infortunio, la prima domanda dovrebbe essere soltanto: «Chi ha sbagliato?».

Oppure dovremmo chiederci (segnatevela) anche: «Che cosa ha reso possibile questo errore?».

Non sono domande incompatibili. Ma non sono neppure equivalenti.

La prima cerca una responsabilità. La seconda cerca di comprendere il meccanismo che ha prodotto l'evento.

La prima può essere necessaria per accertare le violazioni. La seconda è indispensabile per capire come impedire che l'evento si ripeta.

Se un lavoratore rimuove una protezione, dobbiamo capire perché lo ha fatto. Se una squadra lavora sistematicamente senza utilizzare i dispositivi previsti, dobbiamo capire come sia diventato possibile. Se una procedura viene ignorata da tutti,

dobbiamo domandarci se qualcuno abbia mai verificato che fosse realmente applicabile e rispettata.

E se un pericolo era noto, ma nessuno è intervenuto, dobbiamo capire chi ne fosse a conoscenza, chi avesse il compito di intervenire e quali strumenti avesse a disposizione.

Non per assolvere qualcuno in anticipo.

Per evitare di condannare il ragionamento prima ancora di aver esaminato i fatti.

C'è una differenza enorme tra cercare di comprendere un comportamento e giustificarlo.

La prevenzione non consiste nel trovare una spiegazione che assolva il lavoratore. Consiste nel trovare tutte le spiegazioni necessarie per impedire che qualcuno si faccia male di nuovo.

No, il lavoratore non è una vittima senza responsabilità

A questo punto, qualcuno potrebbe obiettare che stiamo spostando ogni responsabilità sul datore di lavoro.

Non è così.

L'articolo 20 del D.Lgs. 81/2008 stabilisce obblighi precisi per i lavoratori. Tra questi, utilizzare correttamente attrezzature e dispositivi di protezione, osservare le istruzioni ricevute, segnalare le condizioni di pericolo e non rimuovere senza autorizzazione i dispositivi di sicurezza.

Non sono suggerimenti. Sono obblighi. Obblighi... che brutta parola, eh?

Eppure la sicurezza richiede anche la responsabilità individuale.

Un lavoratore che disattiva deliberatamente una protezione, ignora istruzioni adeguate o mette in pericolo un collega non può essere considerato irrilevante nella ricostruzione dei fatti.

La sua condotta deve essere esaminata.

Ma attenzione a un passaggio fondamentale: riconoscere un obbligo del lavoratore non significa attribuirgli automaticamente la responsabilità dell'infortunio.

Sono due questioni differenti.

Una violazione può esistere senza essere l'unica causa dell'evento. E un comportamento imprudente non elimina automaticamente le eventuali responsabilità di chi doveva valutare il rischio, predisporre misure adeguate o vigilare.

Allo stesso modo, non ogni infortunio dimostra automaticamente una colpa aziendale.

La responsabilità giuridica richiede l'esame dei fatti, degli obblighi applicabili, della condotta dei soggetti coinvolti e del rapporto causale con l'evento, secondo le regole previste dalla legge.

Non si può sostituire questo accertamento con uno slogan.

Né con quello che dice «la colpa è sempre del lavoratore», né con quello opposto che sostiene «la colpa è sempre del datore di lavoro».

Entrambi sono comodi.

Ed entrambi, se utilizzati come risposte automatiche, ci impediscono di capire.

Se tutti conoscono la regola, perché nessuno la rispetta?

Questa è una delle domande più scomode per chi si occupa professionalmente di prevenzione.

Abbiamo procedure, documenti, corsi di formazione, istruzioni operative e dispositivi di protezione. Eppure, in alcuni contesti, continuiamo a osservare comportamenti che espongono le persone a rischi evitabili.

Come è possibile?

La risposta non può essere sempre che i lavoratori non hanno capito.

Forse non hanno ricevuto una formazione efficace. Forse una procedura è difficile da applicare nelle condizioni reali. Forse una protezione ostacola un'operazione senza che sia stata individuata una soluzione adeguata. Forse i ritmi produttivi rendono difficile rispettare le istruzioni. Forse un comportamento pericoloso viene tollerato perché consente di risparmiare tempo.

Oppure, semplicemente, qualcuno decide di non rispettare una regola che conosce e che potrebbe seguire.

Sono possibilità diverse. Richiedono verifiche diverse e interventi diversi.

Ma c'è un fenomeno che merita particolare attenzione: quando una deviazione si ripete senza conseguenze, può diventare normale.

La prima volta qualcuno potrebbe chiedersi se sia opportuno farlo. La decima volta il dubbio può diminuire. La centesima volta quella modalità di lavoro può apparire del tutto ordinaria.

Finché accade un infortunio.

A quel punto, ciò che per mesi era stato tollerato può improvvisamente essere descritto come un comportamento inaccettabile e imprevedibile.

Ma era davvero imprevedibile?!

Se tutti sapevano che quella protezione veniva rimossa, se il preposto vedeva quella modalità operativa, se la produzione proseguiva senza interruzioni e nessuno interveniva, abbiamo davvero davanti soltanto un errore individuale?

Non necessariamente. Occorre verificare il caso concreto.

Ma è proprio questa la domanda che dovremmo porci.

Una prassi pericolosa non diventa sicura perché è abituale. E non diventa invisibile perché tutti hanno imparato a conviverci.

Se la sicurezza viene richiesta durante la formazione, ma nella pratica quotidiana si premia soltanto la velocità, quale messaggio riceve davvero il lavoratore?

Se il responsabile dice di rispettare una procedura, ma poi accetta sistematicamente che venga aggirata, quale regola finirà per prevalere?

Quella scritta nel documento oppure quella che tutti sanno essere accettata sul posto di lavoro?

Non serve rispondere in astratto. Basta osservare come si lavora realmente.

La sicurezza sulla carta può proteggere le persone. Ma soltanto se arriva fino al lavoro reale

Il DVR è uno strumento fondamentale. Lo sono anche le procedure, la formazione, l'addestramento, la disponibilità di attrezzature adeguate e la vigilanza.

Sarebbe sbagliato contrapporre questi strumenti alla pratica quotidiana, come se la documentazione fosse necessariamente inutile.

Il problema nasce quando confondiamo l'esistenza di uno strumento con la sua efficacia.

Un rischio può essere individuato nel DVR senza che la misura prevista venga applicata con continuità. Un corso può essere concluso senza che il lavoratore abbia acquisito la capacità di affrontare una situazione concreta. Un dispositivo può essere disponibile senza essere utilizzabile in modo adeguato durante quella specifica attività.

Il documento non è il nemico della sicurezza.

Ma non è neppure la prova definitiva che la sicurezza esista.

La domanda da porre non è soltanto se abbiamo scritto la procedura, ma se quella procedura descriva il lavoro reale (*Work as done*).

Non soltanto se abbiamo erogato la formazione, ma se abbia prodotto le competenze necessarie.

Non soltanto se il dispositivo sia stato consegnato, ma se sia idoneo, utilizzabile e correttamente impiegato.

Non soltanto se esista un preposto, ma se la vigilanza sia effettiva e se chi deve intervenire disponga dei poteri necessari per farlo.

E non soltanto se un lavoratore abbia segnalato un pericolo, ma se qualcuno lo abbia ascoltato e abbia fatto qualcosa.

Perché anche la segnalazione più corretta perde valore quando finisce nel vuoto.

Una domanda, allora, vorrei rivolgerla a chi dirige un'azienda.

Se domani mattina entrassi nel vostro reparto senza preavviso, vedrei il lavoro che avete descritto nelle vostre procedure oppure scoprirei il lavoro che avete imparato ad accettare nella realtà?

La risposta potrebbe essere scomoda.

Ed è proprio per questo che vale la pena cercarla.

Che cosa ci dice la giurisprudenza? E che cosa non possiamo pretendere dalle sentenze?

Anche la giurisprudenza richiama la necessità di valutare la condotta del lavoratore insieme alle circostanze dell'evento e agli obblighi degli altri soggetti coinvolti.

Il comportamento imprudente del lavoratore non è, da solo, sufficiente a escludere ogni responsabilità di chi aveva il dovere di governare il rischio. Allo stesso tempo, la responsabilità di un datore di lavoro, di un dirigente, di un preposto o di un RSPP non può essere affermata automaticamente in ragione del ruolo ricoperto.

Occorre verificare gli obblighi concretamente applicabili, le condotte, i poteri effettivi e gli altri presupposti giuridici necessari.

La distinzione è importante anche per gli RSPP.

Il loro contributo alla prevenzione può essere decisivo, ma non li trasforma automaticamente nei soggetti che devono assumere ogni decisione aziendale o esercitare poteri che non possiedono. La loro eventuale responsabilità deve essere valutata in relazione ai compiti svolti, alle omissioni contestate e al contributo causale eventualmente fornito all'evento.

In altre parole, non esiste una distribuzione automatica delle colpe.

Contare quante volte compare la responsabilità di un lavoratore o un datore di lavoro in un insieme di sentenza non basta per stabilire quanta attenzione la giurisprudenza dedichi alla loro condotta. Non basta neppure per dimostrare che una categoria sia sistematicamente favorita o penalizzata.

I numeri ci dicono quanto è grave il problema. Non ci dicono automaticamente di chi è la colpa

Gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali non sono un argomento astratto. Dietro ogni evento ci sono persone, famiglie, colleghi e conseguenze che possono accompagnare qualcuno per tutta la vita.

Ma anche davanti a numeri importanti dobbiamo evitare un errore.

I dati sugli infortuni descrivono la dimensione del fenomeno secondo le definizioni e i criteri di rilevazione utilizzati. Da soli, però, non permettono di stabilire quanta parte degli eventi dipenda da una condotta individuale, da una carenza organizzativa o dalla combinazione di più fattori.

Non possiamo usare una statistica generale per decidere in anticipo chi abbia sbagliato nel singolo caso.

Non possiamo nemmeno fingere che ogni evento abbia una causa semplice e immediatamente riconoscibile.

La prevenzione richiede analisi, non scorciatoie interpretative.

Richiede di studiare gli eventi, ma anche i mancati infortuni: quelle situazioni nelle quali qualcosa è andato storto senza provocare conseguenze, oppure nelle quali una persona ha individuato un pericolo e ha evitato che si trasformasse in un danno.

Sono occasioni preziose per imparare.

Un'organizzazione che conosce soltanto gli infortuni che si sono verificati conosce una parte del proprio problema.

Un'organizzazione che riesce a individuare anche le situazioni pericolose prima che producano danni ha la possibilità di intervenire in anticipo.

È questa la direzione nella quale dovrebbe muoversi la prevenzione.

La domanda che dovrebbe mettere in discussione tutti noi

Arriviamo al punto più delicato.

Quando parliamo di sicurezza sul lavoro, siamo abituati a distinguere ruoli, obblighi, responsabilità e competenze.

È necessario.

Ma questa distinzione non dovrebbe diventare un modo per guardare soltanto ciò che spetta agli altri.

Il datore di lavoro deve interrogarsi sulle scelte organizzative e sulle condizioni che rendono possibile lavorare in sicurezza.

Il dirigente deve interrogarsi sulle direttive che impartisce e su come vengono tradotte nell'attività quotidiana.

Il preposto deve interrogarsi sulla vigilanza effettiva, sulle deviazioni che rileva e sugli interventi che mette in atto.

L'RSPP deve interrogarsi sulla qualità delle valutazioni, sull'efficacia delle indicazioni e sulla capacità di portare all'attenzione le criticità di cui viene a conoscenza nell'ambito del proprio incarico.

Il formatore deve chiedersi se le persone abbiano davvero acquisito ciò che serve per riconoscere i pericoli e operare correttamente.

E il lavoratore deve interrogarsi sulle proprie scelte, sul rispetto delle istruzioni, sull'uso delle protezioni e sulla responsabilità che ha anche nei confronti dei colleghi.

Nessuno dovrebbe essere escluso da questa riflessione.

Ma nessuno dovrebbe nemmeno essere considerato responsabile di ciò che non rientra nei propri obblighi o poteri.

La prevenzione non è una gara a chi ha più colpe.

È un sistema di responsabilità che deve funzionare prima che accada qualcosa.

E quando non funziona, il nostro compito non è trovare la spiegazione più comoda. È ricostruire i fatti e correggere ciò che deve essere corretto.

Anche quando questo significa mettere in discussione decisioni, abitudini o prassi che per anni abbiamo considerato normali.

Torniamo a quel bambino

Dopo aver parlato di norme, procedure, responsabilità e prevenzione, torno con il pensiero a quella domanda.

«Perché le persone si vogliono far male?».

Se potessi rispondere oggi, direi che forse, molto spesso, le persone non vogliono affatto farsi male.

Qualche volta sbagliano.

Qualche volta qualcuno non li ha messi nelle condizioni di operare in sicurezza.

Qualche volta più fattori si sommano.

E qualche volta non sappiamo ancora abbastanza per dare una risposta.

Ma c'è una cosa che possiamo fare: smettere di considerare inevitabile ciò che può essere prevenuto.

Perché la sicurezza non consiste soltanto nello spiegare alle persone che non devono farsi male.

Consiste nel costruire condizioni nelle quali il comportamento sicuro sia possibile, le regole siano applicabili, le protezioni siano adeguate, le deviazioni vengano corrette e le segnalazioni producano risposte.

Consiste anche nel riconoscere che le persone possono sbagliare e che un sistema di prevenzione deve essere progettato per ridurre la probabilità che un errore prevedibile si trasformi in un infortunio.

Questo non cancella la responsabilità individuale.

Le dà il suo giusto posto, all'interno di un quadro più ampio.

E forse è proprio qui che la domanda del bambino diventa più difficile da ignorare.

Perché, se un bambino di sei anni capisce che per non farsi male mentre gioca servono regole, comportamenti corretti e qualcuno che intervenga quando necessario, perché noi adulti facciamo così fatica ad accettare che lo stesso principio debba valere anche nel lavoro?

Il contesto cambia. Le responsabilità giuridiche diventano più articolate. I rischi possono essere enormemente più complessi.

Ma la sostanza rimane.

Le regole devono essere adeguate. I comportamenti devono essere corretti. Chi ha il compito di vigilare deve farlo. E quando qualcosa non funziona, occorre intervenire.

Non basta dirlo.

Bisogna renderlo reale.

Una riflessione per tutti noi

Vorrei concludere tornando alla domanda iniziale, ma cambiandone una parte.

Non più soltanto: «Perché le persone si vogliono far male?».

La domanda è questa:

Se domani, nel vostro luogo di lavoro, un infortunio fosse provocato da una scorciatoia utilizzata da mesi, tollerata da tutti e mai corretta, avreste il coraggio di chiedervi non soltanto chi l'ha percorsa, ma anche chi ha permesso che diventasse la strada normale

?

La risposta non può essere uguale per ogni situazione. Deve dipendere dai fatti, dai ruoli e dalle responsabilità effettive.

Ma la domanda merita di essere posta.

Forse quel bambino non conosceva il D.Lgs. 81/2008, non sapeva che cosa fosse un DVR e non aveva mai sentito parlare di posizioni di garanzia.

Eppure, aveva già individuato il senso più profondo della prevenzione.

Se sappiamo che qualcuno può farsi male, non dovremmo aspettare che accada per cominciare a domandarci che cosa avremmo potuto fare.

È una lezione semplice.

Il difficile è avere il coraggio di applicarla, ogni giorno, anche quando costa tempo, impone di fermare un'attività, mette in discussione una consuetudine o ci obbliga ad ammettere che qualcosa, nel nostro modo di lavorare, non funziona.

Perché la sicurezza sul lavoro non si misura da quanto siamo bravi a spiegare un infortunio dopo che è avvenuto.

Si misura anche da quanti pericoli siamo capaci di riconoscere prima.

E da quanti siamo disposti a correggere, anche quando nessuno si è ancora fatto male.

PS: ah, sapete cosa ho risposto a quel bambino di cui parlavo all'inizio di questo articolo? Gli ho chiesto cosa fa, quando gioca con i suoi amici, per non farsi male. E lui mi ha risposto che ci sono le regole, ci sono i comportamenti da rispettare, c'è qualcuno che controlla che tutti le seguano.

Strategie preventive, regole, vigilanza: abbiamo parlato di gioco, ma sono gli stessi concetti che usiamo con i lavoratori quando parliamo di procedure e DPI. Cambia il contesto, non cambia la sostanza. Sappiatelo.

Riccardo Gianforme

RSPP e Formatore per la Sicurezza sul Lavoro

Licenza Creative Commons
I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.