PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6116 di Martedì 07 luglio 2026

La mappa non è il territorio: ogni modello di sicurezza è uno strumento

BBS, HOP, Safety-II, Just Culture, Vision Zero, cultura della sicurezza: ogni modello è solo uno strumento, non la risposta definitiva. A cura di Matteo Massironi.

Premessa: il paradosso della certezza

C'è un paradosso silenzioso nella sicurezza sul lavoro: più un metodo ha successo, più i suoi sostenitori tendono a presentarlo come la risposta. Non una risposta. La risposta. La BBS diventa "la scienza della sicurezza", la Safety-II "il nuovo paradigma", la Just Culture "l'unico modo etico", la cultura della sicurezza "il vero problema".

Analizzando oltre trenta articoli di Punto Sicuro su BBS, HOP, Safety-II, cultura della sicurezza, Vision Zero, Just Culture e FRAM, ciò che emerge non è la superiorità di un approccio, ma un pattern ricorrente: confondere il modello con la realtà. Alfred Korzybski lo disse nel 1931 con una frase da appendere in ogni ufficio HSE: "la mappa non è il territorio". Ogni modello della sicurezza, per quanto validato, resta una mappa: utile, necessaria, ma diversa dal territorio che pretende di descrivere.

La BBS: potere e limiti della lente comportamentale

La Behavior Based Safety è l'approccio più strutturato e misurabile oggi disponibile, dal nucleo elegante: ogni comportamento è funzione di antecedenti e conseguenze (il modello ABC). Osserva, misura, rinforza: in Italia, programmi che coinvolgono circa 100.000 lavoratori hanno registrato riduzioni significative degli infortuni.

Eppure proprio da dentro il mondo BBS emergono crepe. Al 12° Congresso Europeo su BBS (Como, 2018) i relatori stessi ne hanno identificato i "lati oscuri": scarsa fiducia nel processo, osservazioni di bassa qualità, inadeguata capacità di riconoscere i pericoli, basso valore percepito dai lavoratori. Il problema più profondo non è nelle tecniche, ma nella pretesa che le accompagna. Affermare che il 65% degli infortuni è dovuto a "errori umani" significa già adottare un frame che localizza la causa nell'individuo. È un modello legittimo, ma resta un modello. Le critiche dell'HOP (Human and Organizational Performance) spostano il focus dal comportamento individuale al sistema che lo genera.

Safety-II e Safety Differently: la seduzione del nuovo paradigma

Se la BBS guarda al comportamento, Safety-II guarda al sistema. Hollnagel e Dekker mostrano che la variabilità nei sistemi complessi non è un nemico ma una risorsa: il lavoro come realmente svolto (Work-as-Done) differisce da quello immaginato nelle procedure (Work-as-Imagined). Il FRAM (Functional Resonance Analysis Method) è il contributo metodologico più sofisticato: non un modello standardizzato, ma un metodo che studia come le funzioni si accoppiano e come la variabilità entri

in risonanza.

Ma il rischio è speculare a quello della BBS: presentare Safety-II come "il" paradigma che supera tutti gli altri. Quando Dekker parla di Safety Theatre ? checklist compilate sapendo che nessuno le leggerà ? coglie un fenomeno reale; ma il passo successivo non è "abbandonare le checklist", bensì chiedersi in quali contesti funzionano e in quali no. Il FRAM è straordinario per i sistemi socio-tecnici complessi, ma la sua complessità lo rende quasi inaccessibile alle PMI italiane.

Cultura della sicurezza: il concetto più invocato e meno compreso

La "cultura della sicurezza" è forse il concetto più abusato del vocabolario HSE: tutti ne parlano, pochi la definiscono, quasi nessuno la problematizza. L'articolo più illuminante su Punto Sicuro è quello "Mito, Rito, Dito, Agito": MITO, il termine nato dopo Chernobyl e Piper Alpha; RITO, la cultura ridotta a cerimonia formale; DITO, la cultura della colpa ("se ti fai male è perché non hai abbastanza cultura"); AGITO, il lavoro reale fatto di fiducia, ascolto e revisione delle regole con chi le vive. Resta il punto epistemologico: "cultura della sicurezza" è un costrutto, non un osservabile diretto. Misurarla con la Bradley Curve o il framework di Westrum significa già adottare un modello di "maturità" che incorpora valori e assunzioni non neutri.

Just Culture e Vision Zero: utopie necessarie o trappole?

La Just Culture è forse il tentativo più nobile: creare ambienti in cui le persone segnalino errori senza timore, distinguendo errori non intenzionali (da analizzare) e condotte negligenti (da sanzionare). Ma il confine tra errore e negligenza è meno netto di quanto i modelli suggeriscano: chi decide dove finisce l'uno e inizia l'altra, con quale metro e in quale contesto? Funziona come principio ispiratore, ma la sua traduzione operativa richiede una maturità organizzativa che molte aziende non hanno; senza quella, rischia di diventare un altro RITO.

Vision Zero è ancora più emblematica. In "L'illusione zero: la felicità del tacchino" gli autori usano la metafora di Taleb: più una storia di successo continua, più la fiducia cresce mentre il rischio reale aumenta in silenzio. Il passato non prova la sicurezza; spesso ne consuma solo i margini. Eppure, anche questa critica è un modello: dire che "gli zero non sono mai reali" è una posizione epistemologica, non un fatto assoluto. Ci sono contesti in cui aspirare allo zero è motivante, altri in cui è tossico.

Ogni modello è sbagliato, alcuni sono utili

George Box scrisse una frase che la sicurezza dovrebbe tatuarsi addosso: "Tutti i modelli sono sbagliati, ma alcuni sono utili". Non è nichilismo, è maturità scientifica. La BBS rende osservabili i comportamenti ma non coglie le dinamiche organizzative profonde. Safety-II rivela la complessità ma può diventare astratta e inapplicabile. La Just Culture offre un framework etico potente, ma il confine errore/negligenza resta un problema filosofico. La cultura della sicurezza orienta il discorso ma è vaga da operazionalizzare. Vision Zero motiva in certi contesti e intossica in altri. La malicious compliance ? l'adesione formale e malevola alle regole ? dimostra che nessun singolo approccio cattura la realtà.

Verso un'epistemologia della sicurezza

Ciò che manca nel dibattito italiano è una consapevolezza epistemologica: nessuno degli articoli analizzati afferma esplicitamente che "ogni metodo è solo un modello". Propongo allora non un nuovo modello, ma una postura intellettuale

fondata su cinque principi. Primo: ogni approccio è una lente, non una fotografia ? la BBS rende visibili i comportamenti ma sfoca il sistema, Safety-II rende visibile la complessità ma sfoca la responsabilità individuale. Secondo: l'efficacia è contestuale, non universale; la domanda non è "quale approccio è migliore?" ma "quale è più utile in questo contesto, per questo problema, con queste risorse?". Terzo: i modelli non si superano, si integrano ? la meccanica newtoniana non è stata "superata" dalla relatività, resta valida nel suo dominio. Quarto: la meta-cognizione è una competenza di sicurezza; il professionista del futuro non è chi conosce più modelli, ma chi sa riflettere su quelli che usa e riconoscere i propri bias. Quinto: l'umiltà epistemologica non è debolezza, è rigore; chi presenta il proprio metodo come "la risposta" sta facendo marketing, non scienza.

Conclusione: il territorio ci aspetta

Il panorama italiano della sicurezza è ricco e in evoluzione, e Punto Sicuro mostra una crescente sofisticazione critica. Ma ciò che manca è una voce che dica con chiarezza: ogni metodo è uno strumento, non un destino. La BBS non è il nemico di Safety-II, Safety-II non è il suo superamento, la Just Culture non risolve tutto, Vision Zero non è né utopia da perseguire né illusione da smascherare. Sono tutti strumenti: potenti, limitati, contestuali. Il nostro compito non è scegliere la mappa migliore, ma imparare a navigare il territorio.

Matteo Massironi

Professionista della scienza della sicurezza, promuove un approccio critico e integrato ai diversi paradigmi della prevenzione: la maturità professionale non sta nella padronanza di un singolo metodo, ma nella capacità di navigare tra modelli diversi con consapevolezza epistemologica e intelligenza contestuale.

Fonti (Punto Sicuro): "Cultura della Sicurezza? Mito, Rito, Dito, Agito" e "L'illusione zero: la felicità del tacchino"; "La gestione della variabilità"; "Il metodo FRAM"; "I lati oscuri della BBS"; "Attori della sicurezza o spettatori del Safety Theatre?"; "Il subdolo fenomeno della malicious compliance"; "Dalla safety culture alla just culture in ambito ferroviario"; "Insidie nell'implementazione della Vision Zero".

---

www.puntosicuro.it