Prevenzione infortuni

# Le Direttive sociali a 30 anni dal recepimento: lo stato dell'arte

Andrea Rotella - Ingegnere, RSPP, tecnico di prevenzione incendi

## Introduzione

Sembra ieri che la sicurezza nei luoghi di lavoro era garantita con la sola attuazione di misure tecniche e, invece, sono passate ben tre decadi dal recepimento della Direttiva sociale 89/391/CE attraverso il D.Lgs. n. 626/1994, poi sostituito dall'attuale D.Lgs. n. 81/2008. Da quel momento, oltre che con le misure tecniche previste dai decreti degli anni '50, le aziende hanno dovuto confrontarsi con le prescrizioni di carattere organizzativo previste dal nuovo approccio e, fra tutte, ricordiamo:
— valutazione dei rischi;
— costituzione del servizio di prevenzione e protezione;
— consultazione e partecipazione dei lavoratori;
— formazione.
Dopo 30 anni di applicazione è legittimo chiedersi se questo approccio stia funzionando, se gli obiettivi di sicurezza siano stati raggiunti o se, piuttosto, occorra correggere il tiro.

## Una rapida analisi statistica

Nel periodo precedente ci siamo chiesti "se gli obiettivi di sicurezza siano stati raggiunti", ma sarebbe stato più opportuno domandarsi se gli obiettivi della Direttiva siano stati conseguiti. Questi - o meglio - questo è delineato all'art. 1, comma 1 della Direttiva: "attuare misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro".
Se, pertanto, consideriamo quello del miglioramento un processo continuo, la risposta non potrà che essere indeterminata, non essendo rinvenibile un vero e proprio termine al raggiungimento dell'obiettivo. Tuttavia, è possibile verificare se un miglioramento, ancorché non ultimato, è comunque avvenuto.
E, inevitabilmente, l'indicatore privilegiato a cui affidarsi è il numero degli infortuni e il loro andamento in questi 30 anni dato che, almeno indirettamente, un miglioramento delle condizioni di sicurezza e salute dei lavoratori non può che tradursi in una riduzione del numero di vittime sul lavoro.
Nelle figure che seguono, è riportato l'andamento delle denunce degli infortuni dal 1994 al 2022, sia quelli non mortali che quelli mortali ripresi dalle statistiche dell'INAIL (alla data di redazione del presente contributo non è ancora stata pubblicata la Relazione annuale dell'INAIL per il 2023).
È interessante notare come l'andamento degli infortuni non mortali di Figura 1, con l'eccezione del periodo *post*-pandemico (i cui effetti complessivi sono ancora da verificare) sia sostanzialmente, costantemente decrescente, con alcuni brevi momenti di "entusiasmo", sia nel 1994 che nel 2008, in cui si osservano delle marcate riduzioni del numero degli infortuni dovuti, conseguenti l'effetto "emotivo" delle novità normative (il D.Lgs. n. 626/1994 e il D.Lgs. n. 81/2008). Tuttavia, si notano anche dei momenti di crescita del numero degli infortuni e un sostanziale "appiattimento" dal 2014 al 2020, interrotto dalla pandemia e dal conseguente minor numero di ore lavorate nel biennio 2020-2021.
Nel caso degli infortuni mortali di Figura 2 si vede come l'andamento sia sostanzialmente simile (si presti tuttavia attenzione alla differente scala dell'asse verticale), con una curva maggiormente "spezzata" da un anno all'altro, determinata dai numeri ben più ridotti rispetto a quelli degli infortuni non mortali, tali per cui l'andamento diventa sensibile alle piccole variazioni. Il picco che si osserva nel 2020 è chiaramente determinato dal numero di decessi conseguenti all'infezione da Covid-19, specie tra gli operatori sanitari.
I numeri assoluti degli infortuni, tuttavia, sono una lettura parziale poiché la riduzione (o l'aumento) degli infortuni potrebbe essere correlata con la contemporanea fluttuazione della forza lavoro. Nelle

**Figura 1 - Andamento delle denunce degli infortuni dal 1994 al 2022**

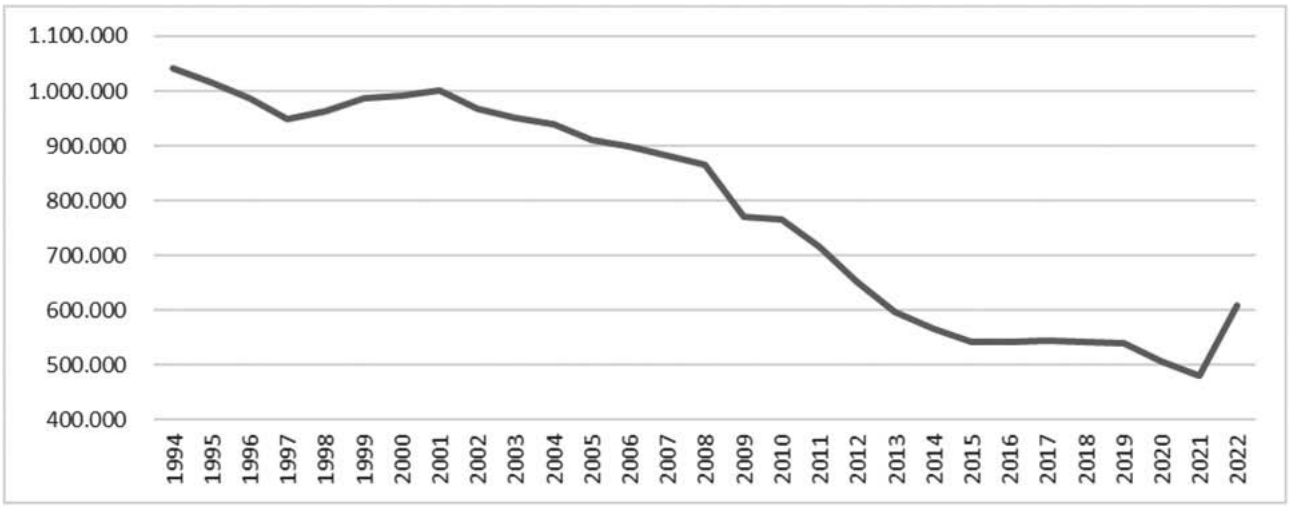



**Figura 2 - Andamento delle denunce degli infortuni mortali dal 1994 al 2022**

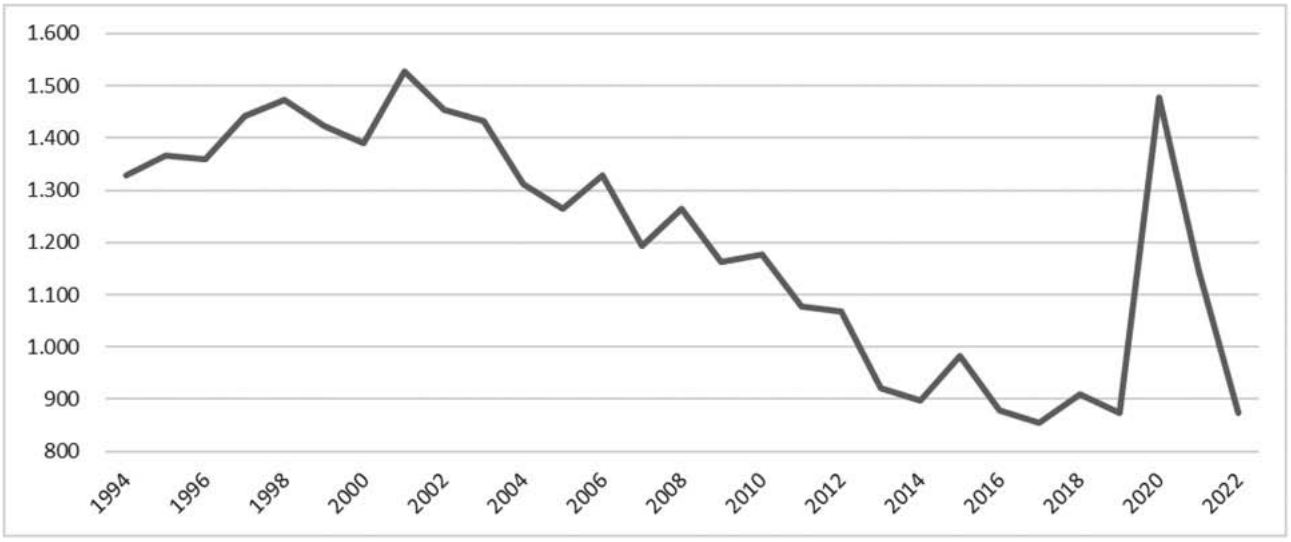



Figure 3 e 4 si riporta il tasso di incidenza degli infortuni standardizzato su 100.000 lavoratori.
Come si vede, la curva di Figura 3 presenta un andamento più "dolce", dal quale è ancora più semplice rilevare la tendenza complessiva alla diminuzione. Si noti, tra l'altro, nel ventennio 1994-2014 tale andamento abbia pressoché rasentato quello di una retta con una pendenza costante, per poi appiattirsi fino al momento della pandemia. Anche in questo caso restano comunque visibili gli effetti positivi delle "novità" normative del 1994 e del 2008. Si vuole insistere sul punto che, in questi due casi, l'aumento della pendenza della curva si ritiene sia stato determinato esclusivamente dal fattore "novità" e non dalla maggiore efficacia della norma poiché, come si vede dalle figure, dopo l'iniziale entusiasmo (più prolungato quando entrò in vigore del D.Lgs. n. 626/1994 in ragione della scarsa applicazione delle norme previgenti da parte delle aziende) è visibile un'immediata, leggera risalita del

**Figura 3 - Andamento del tasso di incidenza standardizzato delle denunce degli infortuni dal 1994 al 2022**

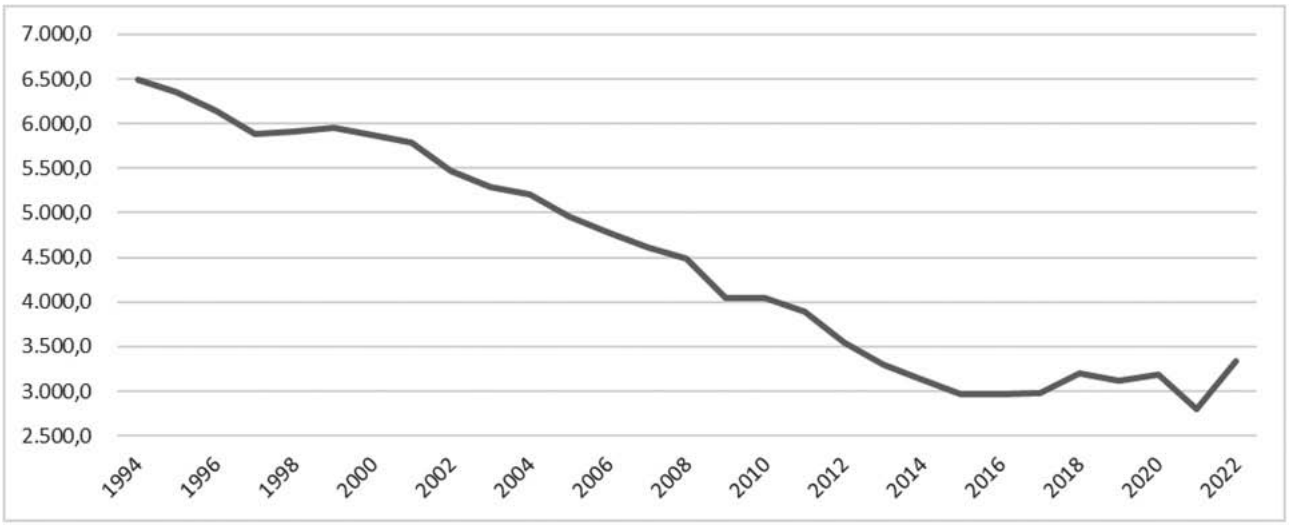
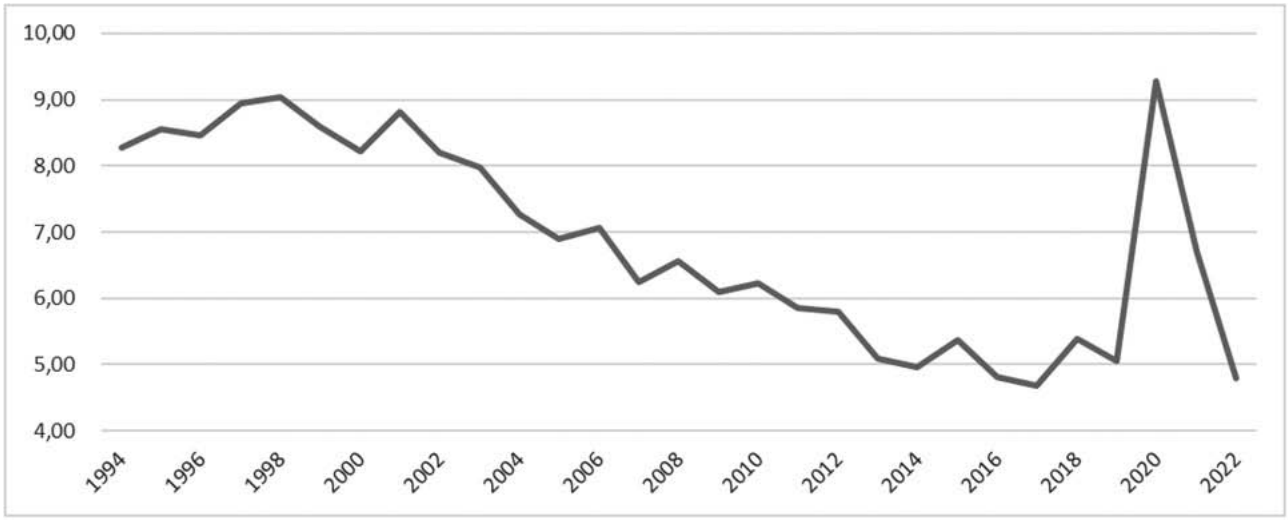



**Figura 4 - Andamento del tasso di incidenza standardizzato delle denunce degli infortuni mortali dal 1994 al 2022**




numero degli infortuni seguita da un andamento decrescente ma meno pronunciato (un evidente caso di regressione verso la media).
Va anche detto che la correlazione con la popolazione lavorativa assicurata (poiché bisogna ricordare che questi dati si riferiscono ai soli lavoratori assicurati presso l'INAIL) è anch'essa una lettura parziale e che ulteriori elementi di ragionamento potrebbero emergere se il tasso di incidenza fosse rapportato rispetto al numero di ore lavorate. Tuttavia, l'INAIL si limita a fornire - inspiegabilmente - solo i valori assoluti degli infortuni delle malattie professionali e queste stesse curve sono il risultato di ricerche su fonti non immediate (come dovrebbe essere se questi dati fossero riportati nella relazione annuale INAIL) da parte dell'autore di questo contributo. Ovviamente alle suddette statistiche sfuggono il fenomeno del lavoro irregolare (la cui popolazione è stimata tra i 3 e 4 milioni di lavoratori

in Italia) e tutte le prestazioni lavorative non soggette ad assicurazione INAIL (parliamo, anche in questo caso, di diversi milioni di lavoratori). E ci si permetta un'ulteriore annotazione sullo scandalo relativo al silenzio nei riguardi delle morti per malattie professionali (e non con malattia professionale), un fenomeno non coperto dai media, concentrati esclusivamente (quando fa notizia) unicamente sugli infortuni, e malamente registrato anche dall'INAIL.
Poiché ciò di cui si sta discutendo è la derivazione di un approccio comunitario, è interessante riportare l'andamento nella Comunità Europea degli infortuni. Le curve nelle Figure 5 e 6 sono riprese dai dati Eurostat e riguardano il periodo 2010-2021 su tutti i settori di attività limitatamente a EU27.
Anche se non è ben visibile dalle figure in ragione della scala dell'asse verticale, l'andamento vede una riduzione del fenomeno infortunistico con alterne fortune. Occorre tuttavia marcare il fatto che i singoli Paesi membri hanno sistemi di raccolta dati molto differenti e, inoltre, che Eurostat non riporta i dati degli infortuni di durata inferiore a tre giorni (escluso quello dell'infortunio).
Ad ogni modo, ci si limita a restituire i dati statistici, evitando ulteriori commenti che richiederebbero complesse analisi del fenomeno a livello europeo, annotando come anche in questo caso l'andamento degli infortuni per tutto il periodo dal 2015 al 2020 (pandemia da Covid-19) mostri una diminuzione molto meno marcata degli infortuni rispetto al periodo precedente.

## Livello di riempimento del bicchiere

A seconda di come si leggono i dati, il bicchiere può sembrare mezzo pieno (gli infortuni nel lungo periodo sono diminuiti) o mezzo vuoto (alcuni segnali indicano che tale diminuzione non sia completamente merito delle normative).
Sarebbe stato interessante allungare il periodo di osservazione, ma occorre precisare che nel corso degli anni sono state introdotte tutele e disposizioni più ampie per cui i dati relativi agli infortuni sul lavoro dal 1994 in poi, non sono allineati con quelli precedenti in quanto comprendono anche, per esempio, i casi "in franchigia" (infortuni con prognosi non superiore a 3 giorni).
Limitandoci al caso italiano, si sottolinea l'osservazione già fatta riguardante l'effetto "novità" normativa che, ad avviso di chi scrive, "svuota" parzialmente il bicchiere in particolare perché:
1) mostra come gli interventi legislativi eseguiti nei 30 anni per aumentare e migliorare l'attuazione della Direttiva non si siano tradotti in un miglioramento sensibile. In particolare, osservando la Figura 3 (che in termini puramente di significatività statistica è la più rappresentativa) si vede come - con l'eccezione della novità del D.Lgs. n. 81/2008 e solo nel 2008 - fino al 2014 la curva denoti, come già detto, un andamento pressoché rettilineo. Se si può essere

**Figura 5 - Andamento del tasso di incidenza standardizzato degli infortuni in UE dal 2010 al 2021**

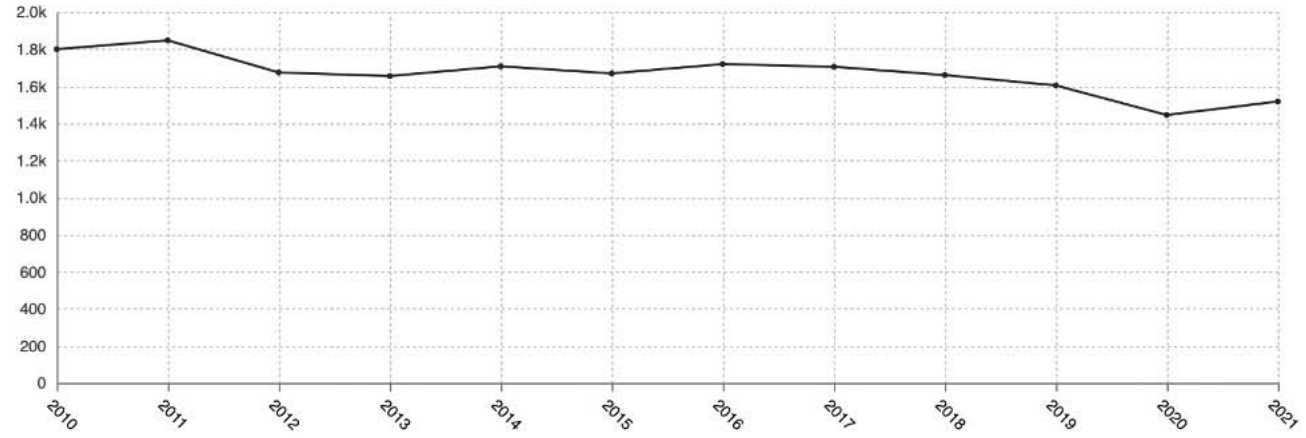
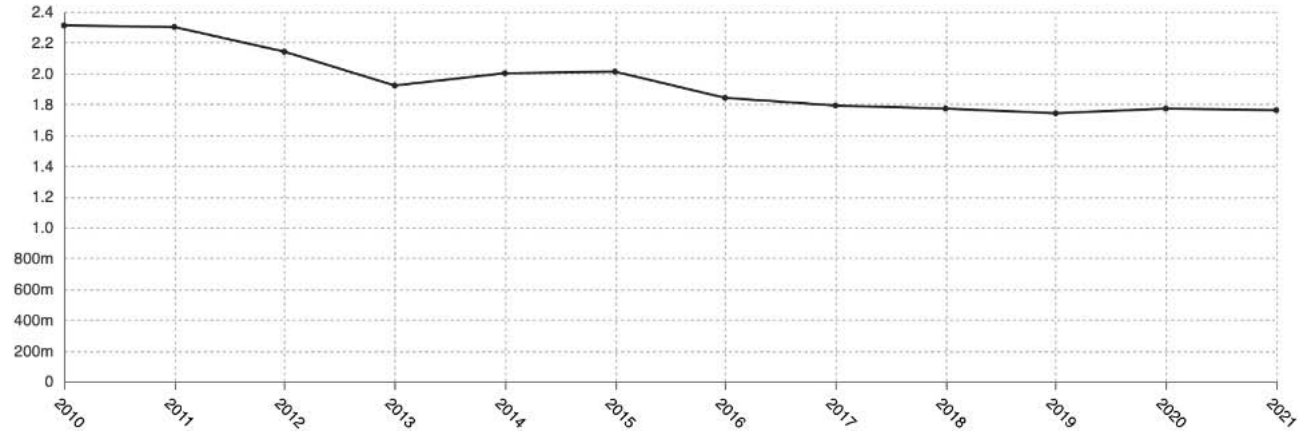


**Figura 6 - Andamento del tasso di incidenza standardizzato degli infortuni mortali in UE dal 2010 al 2021**




soddisfatti dal constatare come tale andamento sia decrescente, dall'altro occorre annotare come ciò implichi che gli interventi legislativi succedutisi negli anni non hanno migliorato questa tendenza che ha continuato a proseguire con la medesima pendenza;
2) mostra come, anche ammesso che la riduzione sul lungo termine sia generata proprio dal nuovo corso iniziato nel 1994 e non da una mera applicazione di regole di sicurezza (anche elementari) disapplicate per larga parte prima degli anni '90, tale risultato sembra si sia pressoché arrestato da un decennio. Considerandolo come un corollario al punto precedente, soprattutto, si osservi come gli effetti degli accordi Stato-Regioni sulla formazione emanati a partire da fine 2011, siano invisibili. Non è questa, per chi scrive, una constatazione di poco conto. Così come dal 1994 è indubbio che vi sia stata una crescente applicazione da parte delle aziende italiane delle norme di sicurezza (e aggiungiamo: "era ora!"), va anche riconosciuto come fino all'emanazione degli accordi Stato-Regioni la formazione di lavoratori, dirigenti e preposti sia stato un obbligo disapplicato soprattutto nei milioni di piccole e medie aziende italiane. Al contrario, a partire dal 2011 (per il solito effetto "novità") si è assistito a una sempre maggiore applicazione delle previsioni degli accordi e dell'obbligo di cui all'art. 37, D.Lgs. n. 81/2008 da parte delle aziende ma, in questo caso, il fenomeno non ha prodotto alcun effetto visibile sull'andamento degli infortuni.
Pur senza voler apparire oltremodo ingenerosi nei confronti del reale impatto che l'approccio normativo di questi ultimi 30 anni ha avuto nella tutela dei lavoratori, occorre ulteriormente evidenziare come, accanto alle direttive sociali, un ruolo determinante abbiano avuto anche le direttive di prodotto e lo "svecchiamento", in particolare, del "parco macchine" con nuove attrezzature, conformi alla Direttiva macchine che, è innegabile, ha determinato un incremento della sicurezza del macchinario, nonché, più in generale, l'evoluzione tecnologica (elemento quest'ultimo che, in verità, ha anche generato effetti collaterali meno visibili rispetto ai canonici infortuni, in particolare in termini di carico di lavoro mentale).
Dunque, per cercare di rispondere alla domanda iniziale: un miglioramento delle condizioni di sicurezza e salute dei lavoratori c'è stato, ma è discutibile il merito da assegnare all'approccio normativo in sé. Nel seguito si andranno a discutere alcuni aspetti che dovrebbero essere maggiormente considerati per un'applicazione efficace della norma.

## La formazione

Avendone poco sopra fatto cenno, partiremo da qui, trattandosi peraltro di un esempio paradigmatico dell'elemento di fondo in comune con tutti gli altri aspetti che saranno trattati nei paragrafi successivi: "l'approccio burocratico alla sicurezza".
Dal 21 dicembre 2011 (data di approvazione del primo degli accordi Stato-Regioni) alla data odierna sono passati oceani di acqua sotto il ponte della formazione. Milioni di lavoratori nel nostro Paese sono stati sottoposti, in ossequio alle previsioni normative, a svariate decine di milioni di ore di formazione e aggiornamento, riproponendo tutte le volte quello che ha le sembianze dell'ufficio di un rito magico. La celebrazione può anche essere

leggermente diversa in funzione del sacerdote (il docente di turno), ma il Credo è quello e, secondo la Chiesa dell'Avvento della Sicurezza, funziona. Se non funziona è perché i fedeli non si impegnano abbastanza durante il rito o il sacerdote non è stato abbastanza bravo.

Che sia diffusa convinzione che questa pratica magica funzioni è dimostrato dal fatto che le bozze circolanti del nuovo testo sacro che supererà i vigenti accordi Stato-Regioni sulla formazione ha lo stesso approccio dei provvedimenti che andrà a sostituire.

Ciò che non viene messo in discussione è proprio l'idea che quella che stiamo ostinatamente continuando a chiamare "formazione" non sia in realtà che mera "istruzione", "insegnamento" (quando va bene) intesa come trasmissione di semplice sapere tecnico. Guardando i contenuti dei programmi della formazione per lavoratori, dirigenti, preposti imposti dalla Conferenza Stato-Regioni è del tutto evidente come essi siano concentrati sull'acquisizione (quando va bene) di *hard skill* ovvero di sapere tecnico. Tuttavia, ciò è insufficiente per definire questa attività "formazione". Conoscenza dei propri obblighi, di quali siano i soggetti del sistema di prevenzione, gli organi di vigilanza (formazione generale dei lavoratori), le conseguenze dell'esposizione a questo o quell'altro rischio e le misure di prevenzione (formazione specifica) sono tutti saperi senz'altro necessari ma questo non consente di dire che il lavoratore abbia ricevuto una "formazione sufficiente e adeguata" come previsto dall'art. 37, D.Lgs. n. 81/2008. Lo stesso art. 2, comma 1, lett. aa) del Testo Unico definisce la formazione come un "processo educativo" per "l'acquisizione di competenze …" e le competenze non sono limitate alle *hard skill* ma comprendono le *soft skill*, ovvero competenze trasversali come la risoluzione dei problemi, la valutazione dei rischi, la consapevolezza e non la mera conoscenza dei rischi a cui si è esposti (1).

Si potrebbe obiettare che quello che gli accordi propongono è un percorso minimo, spetta alle aziende fare il resto. Ma simili obiezioni non solo reiterano l'approccio fideistico di cui sopra non mettendo in discussione la proposta formativa (obbligatoria) attuale ma, soprattutto, non fanno i conti con l'approccio burocratico alla sicurezza. Oggi, e da oltre 12 anni, la formazione in materia di sicurezza coincide con la formazione prevista dagli accordi Stato-Regioni.

Poco importa che non se ne vedano effetti sull'andamento degli infortuni, che sia vissuta come una penitenza per coloro i quali (con ciclicità quinquennale) vi incappano, che sia erogata in modalità *e-learning*, in modalità sincrona a distanza o tramite roveti ardenti che mostrano ai fedeli le *slide* della legge, la formazione oggi coincide con quella erogata in conformità agli accordi e null'altro è preteso. Si noti, tra l'altro, come l'approccio fideistico e burocratico si sostengano a vicenda per cui, poiché gli infortuni non diminuiscono, la soluzione è fare più formazione (vedi ad esempio l'aumento della frequenza della formazione per i preposti) sempre più certificata, in un proliferare di registri, attestati, qualificazioni, soggetti abilitati, collaborazione con organismi paritetici perché di tutto occorre dare prova anche se tutto questo complesso sistema di documentazione non porta valore aggiunto alla formazione, ma è funzionale solo a chi deve controllare l'applicazione delle norme.

Non ci si può stupire se tutto questo formalismo, accompagnato da pesanti sanzioni per gli infedeli (sospensione dell'attività imprenditoriale, duplicazione o triplicazione degli importi delle sanzioni se le violazioni riguardano più lavoratori) abbia fatto sì che molte aziende si siano più concentrate sugli aspetti burocratici (rispetto delle scadenze, attestati, ecc.) che non sull'obiettivo reale, come può confermare chiunque operi nel settore della formazione della sicurezza sul lavoro. E, oltre che di quello che succede nel "settore", bisognerebbe anche discutere dell'impatto che tutto questo apparato burocratico ha avuto sulla qualità del "mercato" della formazione: a valle dell'emanazione degli accordi si è assistito a un proliferare di organismi paritetici, docenti ed enti erogatori incompetenti. Le norme emanate per regolamentare la situazione, essendo basate sulla richiesta di requisiti meramente burocratici (2), hanno ottenuto come risultato quello di legittimare soggetti, senza né arte né parte, che a tale assenza espongono le "carte" che ne attestano - al contrario - la qualificazione. La legge di mercato e l'approccio burocratico hanno fatto il resto e, frequentemente, anche la qualità di quel semplice "sapere" a cui si faceva riferimento prima ne ha subito le conseguenze, fermo restando che il test di verifica dell'apprendimento lo superano tutti e, conseguentemente, l'azienda può ottenere un attestato di formazione rilasciato da un soggetto qualificato. I riscontri da

(1) Per un approfondimento si consiglia l'ottimo contributo di L. Perotti, "*Soft skills* a servizio della sicurezza sul lavoro", in questa *Rivista*, 2, 2024, pag. 95.

(2) I requisiti recentemente introdotti per l'ottenimento della "patente a crediti" sono la prova di quanto un grammo di forma conti più di un quintale di sostanza.

parte dei destinatari del corso, ogni tanto, spingono le aziende che cercano qualcosa in più di un attestato a rivolgersi a qualcun altro, ma il soggetto scartato si limita a spostarsi verso un nuovo pascolo.
Quale dovrebbe essere l'alternativa? Rivedere completamente l'apparato burocratico che sottende l'attuale sistema formativo. Innanzitutto, la formazione e la sua durata devono discendere dai fabbisogni formativi e dalla valutazione dei rischi (persino questa ovvietà non è stata possibile dare per scontato per anni, perché esse derivavano, grazie all'approccio burocratico, dalla corrispondenza tra codici ATECO e livello di rischio predefinito). Ciò significa rinunciare alla pretesa che i corsi di formazione debbano avere una durata minima di 8, 12 o 16 ore quando l'analisi dei fabbisogni formativi dovesse dimostrare diversamente.
All'obiezione: "Questo sarebbe un sistema autoreferenziale con il quale non si potrà dimostrare che la formazione sia stata realmente sufficiente e adeguata" la risposta è che oggi nemmeno con 8, 12 o 16 ore si ha nessuna certezza che la formazione sia stata "sufficiente e adeguata", si può solo affermare che essa è "minima". Il tutto andrebbe a vantaggio di una riduzione di costi inutili per le aziende (tenere una persona in aula il doppio delle ore necessarie non migliora le sue competenze) e di una migliore esperienza formativa per il destinatario.
La formazione dovrà comprendere processi di acquisizione di *soft skill* fondamentali per la sicurezza (gestione dello stress, consapevolezza situazionale, *decision making*, comunicazione, ecc.) e … pazienza se non sarà semplice o risulterà addirittura impossibile dimostrare o misurare l'acquisizione di alcune competenze. Moltissime aziende già sottopongono i propri lavoratori e manager a questo genere di formazione e non sono certamente spaventate dall'impossibilità di oggettivarne il risultato. Oltretutto, queste competenze non sono funzionali solo al raggiungimento di obiettivi di sicurezza, ma sostengono in modo sostanziale anche il *business*. La formazione, da costo, si trasforma in un'opportunità di cui, indirettamente, è possibile anche misurare un ritorno dell'investimento in termini di produttività e non solo in riduzione degli infortuni.
Si dovrebbe rivedere completamente il sistema di qualificazione dei docenti formatori, sia per ciò che concerne la sua acquisizione, sia per ciò che concerne il suo mantenimento, prevedendo veri e propri sistemi di "recensione" da parte dei destinatari agli esiti ripetutamente negativi dei quali il formatore perderebbe la qualificazione. E si dovrebbe incentivare (con percorsi *ad hoc*, diversi da quelli previsti per chi esercita la professione di formatore) la qualificazione di formatori interni alle aziende, sia per facilitare l'analisi dei fabbisogni, sia per garantire processi di formazione continua, sia per lo svolgimento di attività formative che non richiedono competenze esterne per essere eseguite, sia per declinare sempre più la formazione come contenuti specifici dell'azienda a cui appartengono i lavoratori. Chi ritiene che la qualità di questa formazione potrebbe non rivelarsi adeguata dovrebbe chiedersi se ci sono più possibilità che un lavoratore acquisisca competenze da un corso in *e-learning* o da un collega di comprovata autorevolezza nel lavoro da svolgere. La modalità *e-learning*, già … le posizioni di chi ritiene che la formazione a distanza asincrona debba essere abbandonata, in quanto inefficace, non sono condivisibili. Quella che non ha dimostrato efficacia è questa formazione in *e-learning* ma, se per questo, anche questa formazione in presenza - come si è sinora sostenuto - ha ottenuto risultati bassissimi rispetto allo sforzo sostenuto dalle aziende di un intero Paese da oltre dieci anni. Al solito, le indicazioni negli accordi Stato-Regioni sui requisiti che occorre rispettare per la formazione in modalità *e-learning* sono state tutte formalmente attuate dai progettisti di queste piattaforme. È la qualità complessiva dell'uso che si è fatto delle tecnologie digitali che è discutibile. Per ottenere *La notte stellata* di Van Gogh non basta usare solo le tonalità dal blu al violetto e dal giallo all'arancio, con un po' di bianco qua e là.
La scoperta stupefacente per i tanti che (intraviste nuove opportunità) ci hanno provato, è stata che per costruire un corso avvincente, appassionante, interattivo, stimolante servono molti soldi e una discreta quantità di tempo. Il compromesso raggiunto nei fatti è stato quello di proporre prodotti inadatti alla formazione ma burocraticamente conformi alle indicazioni dell'Accordo Stato-Regioni per la formazione in *e-learning*, equivalenti ai corsi in presenza in cui il formatore burocraticamente qualificato ai sensi del D.M. 6 marzo 2013 (3) passa il tempo a leggere le diapositive, senza interagire con l'aula, con voce monotòna. Nel migliore dei casi, quando non si tratta di diapositive a tutto schermo con una voce narrante, i corsi in modalità *e-learning* disponibili mostrano qualche video e qualche animazione. Ma se si

(3) La norma che detta i criteri di qualificazione del formatore per la sicurezza e salute sul lavoro.

aggiunge un'animazione a un bidone della spazzatura, si ottiene semplicemente spazzatura animata.

## Valutazione dei rischi

Come si precisava all'inizio di questo contributo, una delle principali innovazioni dell'approccio comunitario è stato quello di estendere - 30 anni fa - a tutte le aziende, indipendentemente dalla loro dimensione, l'obbligo di valutazione dei rischi.
È semplice verificare quanto questo strumento sia centrale nell'attuale paradigma della sicurezza:
— la valutazione dei rischi è la prima tra le misure generali di tutela citate nell'art. 15, D.Lgs. n. 81/2008;
— valutazione e conseguente redazione del documento di valutazione dei rischi sono tra gli obblighi indelegabili del datore di lavoro;
— le sanzioni più rilevanti sono riconducibili al mancato adempimento dell'obbligo di valutazione dei rischi.
È necessario spiegare meglio che cosa si intende quando ci si riferisce all'attuale paradigma della sicurezza: il paradigma è l'insieme di modelli, visioni, regole che in un determinato momento storico caratterizzano e definiscono una scienza o una disciplina. Con riferimento alla sicurezza, il paradigma attuale prevede che essa possa essere garantita solo a valle di una valutazione di tutti i rischi con la conseguente definizione delle misure di prevenzione e protezione. In altre parole, esso si fonda sulla convinzione che la sicurezza possa essere basata sull'anticipazione esaustiva di tutte le potenziali minacce e sulla predeterminazione di tutte le risposte (sicure) previste.
La manifestazione degli incidenti e l'incapacità di prevedere o prevenire alcuni scenari sono state sinora viste come una mancanza di impegno nell'attuare il modello di sicurezza imperante fondato sulla valutazione dei rischi. Tutte le volte in cui accade un incidente, la solita risposta è: "Abbiamo capito quello che è successo e imparato la lezione. Adesso aggiungiamo anche questo scenario alla lista delle nostre minacce e la prossima volta non ci lasceremo sorprendere". In altre parole, ci si assume l'impegno a fare di più di quanto fosse stato già fatto: anticipare le minacce e le risposte, estendendo il dominio di predeterminazione.
All'interno di questo paradigma, la valutazione dei rischi ha lo scopo di ridurre l'incertezza, ricondurre le organizzazioni indisciplinate al determinismo o, quantomeno, a una ragionevole gestione probabilistica degli eventi in base a strategie operative e prestabilite. I guasti e i malfunzionamenti del sistema vengono costantemente registrati e corretti, sono considerati fonte di apprendimento. Fino al paradosso: più aumenta la sicurezza, più si riducono le informazioni dalle quali possiamo apprendere (i guasti del sistema) per migliorare il sistema. Ma, come già detto, assenza di prove non è prova di assenza. Quando non ci saranno più guasti, non sapremo se ciò sarà stato determinato da un sistema definitivamente sicuro o da una minaccia che attende solo di manifestarsi, ma che non potrà essere più anticipata.
Questo modo di pensare è talmente radicato che tutte le volte che il paradigma viene sfidato si trova il modo di ricondurre ad altre cause (incapacità, disattenzione, imprevedibilità …) l'origine dell'evento, ma non viene messo in discussione il pensiero circa la validità del processo di valutazione dei rischi quale strumento affidabile per garantire la sicurezza.
Si pensi ad esempio al modo con cui eventi "enormi" nella loro manifestazione e conseguenza siano accaduti senza che nessuno abbia posto il seguente dubbio: "Data la gravità dello scenario potenziale e le conseguenze catastrofiche che esso ha determinato, perché la valutazione dei rischi non ha funzionato?". Parliamo, per esempio, della pandemia da Covid-19, della guerra in Ucraina, dell'attacco di Hamas a Israele, le cui valutazioni competono a Stati, organizzazioni internazionali, apparati dotati di enormi risorse, non di valutazioni dei rischi affidati a consulenti locali e sotto la responsabilità di piccole aziende. Purtroppo, diversamente da quanto sinora ritenuto, l'incidente non è la manifestazione dovuta alla scarsa implementazione di un paradigma efficace, ma la ragionevole conseguenza di un paradigma di efficacia limitata.
Per portare avanti una riflessione sull'argomento e comprendere le ricadute dell'approccio fideistico nei confronti della valutazione dei rischi, è necessario partire proprio da cosa essa significhi. La definizione fornitaci dall'art. 2, comma 1, lett. q), D.Lgs. n. 81/2008 è la seguente: "valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata a individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione e ad elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza".
Essa non dice molto. Si afferma tautologicamente che la valutazione dei rischi sia una valutazione documentata (il DVR), riguardante tutti i rischi

dell'organizzazione che possono avere conseguenze per i lavoratori. Lo scopo della valutazione è la definizione delle disposizioni necessarie in termini di prevenzione e protezione per minimizzare i rischi individuati, garantendo l'evoluzione in meglio dei livelli di sicurezza nel futuro.
Come si conduce questo processo epistemologico grazie al quale emergono i rischi e le conseguenti soluzioni? La norma rinvia al datore di lavoro la scelta dei criteri di valutazione.
Cosa si fa nella pratica? Si parte da un esercizio di osservazione e immaginazione: si osserva la realtà e da essa si estraggono i "pericoli" oppure - quando ancora un'attività è in fase di progettazione - si studia un fenomeno e si ipotizzano degli scenari e come potrebbero verificarsi. In una fase successiva le evidenze e le conoscenze vengono messe a sistema e, che si tratti di pericoli individuati o scenari ipotizzati, si valutano le probabilità e le conseguenze ad essi associati. Ciò servirà a distinguere ciò che è tollerabile o accettabile da ciò che non lo è, a fornire una gerarchia di priorità o a confrontare due possibili alternative che porterebbero allo stesso risultato ma presentano rischi diversi.
Questa la teoria: in pratica, chiunque abbia un minimo di esperienza di valutazione dei rischi sa quanto esse siano principalmente affette da due grandi limiti.

### *Conoscenza e/o immaginazione*

La mancanza di conoscenza può essere un limite del valutatore (superabile ricorrendo a elevate *expertise*) o della scienza (in questo caso, purtroppo, occorrerà attendere il progresso scientifico per prevenire determinati eventi).
Il limite dell'immaginazione è rappresentato dall'incapacità da parte del valutatore di immaginare o anche, banalmente, ritenere credibili determinati scenari. Un rischio non immaginato, molto banalmente, verrà ignorato tanto quanto un rischio non conosciuto. Ma, a differenza della conoscenza, l'immaginazione non si studia. Così, nonostante immaginare uno scenario sia un esercizio di prospettiva futura, a tutti gli effetti diventa un ricorso al passato: ci si avvale cioè dell'esperienza, richiamando alla memoria situazioni analoghe (o apparentemente tali) comprensive dei loro esiti per stabilire se esse siano sicure o meno.
I pericoli individuati sulla base della conoscenza, ovvero quelli che emergono grazie alla padronanza di fatti e informazioni, all'esperienza, all'apprendimento, allo studio derivano in ogni caso dall'esperienza, ma si tratta di un'esperienza affidabile, collettiva, riconosciuta in ambito scientifico. Nonostante la maggiore valenza che si assegna a questa modalità di individuazione dei pericoli, essa ha comunque il limite della complessità e osservabilità del sistema, limite cioè che deriva da elementi magari singolarmente noti, ma la cui interazione può produrre risultati di natura totalmente differente. Ciò è soprattutto vero quando si discute non di fenomeni tecnici, basati su comportamenti prevedibili di una macchina, di un impianto o del verificarsi di un fenomeno chimico o fisico, ma di sistemi sociotecnici - come un'azienda - nei quali i comportamenti del singolo e le scelte organizzative interagiscono con la componente tecnologica. Quando i rischi sono di natura umana od organizzativa, si ricorre a modelli qualitativi e, evidentemente, in questo caso, il (meta)rischio è insito anche nella natura umana di chi è chiamato ad esprimere valutazioni sulla fallibilità della stessa natura umana che il modello ha l'ambizione di descrivere.
Tutte le analisi che includono elementi soggettivi (comprese, dunque le analisi quantitative) sono vulnerabili alle euristiche (regole mentali, credenze, esperienze che gli individui utilizzano in un processo decisionale, spesso in modo inconsapevole) o sono influenzate dal contesto ambientale e dalle pressioni che può subire colui il quale esegue la valutazione. Siamo tutti grandi consumatori di rischio ma, spesso, non conosciamo i limiti di batteria, l'incertezza dei modelli che utilizziamo per crearci una rappresentazione del rischio, finendo con il generare un vero e proprio meta-rischio: la trasformazione del rischio originale in qualcosa di nuovo e incomprensibile.
Rispetto all'impiego della conoscenza "quantitativa", l'uso dell'immaginazione per individuare i pericoli potrebbe apparire fortemente inadatto. Ma è semplicemente inevitabile. Che lo si voglia riconoscere o meno, l'immaginazione è parte integrante di una qualunque valutazione dei rischi e integra la conoscenza perché, anche se ci piacerebbe pensare il contrario, per quanto un fenomeno possa essere conosciuto non lo è mai completamente (anche se spesso lo si tratta come se non vi fossero punti ciechi). Questo aspetto sarà meglio delineato nel prossimo punto.

### *L'incertezza*

Quando si parla di rischio, si discute di un concetto probabilistico, ma quando si parla di "probabilità" bisogna intendersi. I Paesi anglosassoni usano termini diversi per intendere due "sfumature" di questo concetto che ne modificano radicalmente il senso:

— *probability*, cioè quella comunemente associata al senso matematico del termine e che può essere calcolata con un approccio oggettivo (es. la probabilità dell'esito "testa" nel lancio di una moneta è del 50% perché c'è un solo esito favorevole su due casi possibili) o frequentista (es. la probabilità dell'esito "testa" nel lancio di una moneta è del 50% perché lanciando un numero molto grande di volte la moneta vedremo l'esito favorevole tenderà a presentarsi la metà delle volte);
— *likelihood*, cioè legata al concetto di plausibilità, verosimiglianza, credibilità. Si tratta di un concetto soggettivo poiché, in quest'ottica, la casualità associata al verificarsi o meno di un dato evento non è ontologica ma epistemologica, ovvero deriva dalla mancanza di conoscenza e conoscibilità di un fenomeno.
La definizione di rischio contenuta nell'art. 2, D.Lgs. n. 81/2008 fa riferimento alla probabilità, ma il tipo di fenomeni con i quali ci si confronta è tale per cui la probabilità è da intendersi nel senso di *likelihood*. Chi è in grado di assegnare un valore alla probabilità di scivolare su un dato pavimento o che una scheggia finisca in un occhio durante un procedimento di molatura? Certo, potremmo dotarci di statistiche di questi eventi (approccio frequentista), ipotizzando che il loro numero sia sufficientemente grande e i dati siano completi, ma siccome così non è nella realtà e poiché ogni evento è unico (a differenza del lancio ripetuto più volte della stessa moneta) sarà impossibile fare qualsiasi inferenza sul valore della probabilità reale nel caso che ci interessa.
Dovendo comunque assegnare dei valori di probabilità al fine di eseguire la stima del rischio, si è fatto ricorso a criteri quali quelli riportati nella Tabella 1 che, in varie forme mutuate, popola la quasi totalità dei documenti di valutazione dei rischi:
Come si vede, per la stima delle probabilità, si usano come basi:
— l'esperienza (la circostanza che eventi simili si siano verificati in passato);
— la credibilità (lo stupore!).
Circa l'esperienza, si è già discusso nel precedente punto il valore che essa assume nel processo di individuazione dei pericoli, ma in questo caso essa deve essere utilizzata quale strumento di misura probabilistico. Inevitabilmente, se ci si riferisse all'esperienza della singola azienda o similari (e si ritorna al problema di carenza dei dati), quasi certamente la maggior parte degli eventi negativi (incidenti, infortuni) non risulterebbe essersi mai verificata prima. Quindi l'assegnazione di probabilità legata a questo è, in genere, limitata a poche situazioni di rischio.
Nella maggioranza dei casi, perciò, si ricorre non solo all'immaginazione ma, soprattutto, alla capacità dello scenario negativo di convincerci che esso potrà accadere veramente (4). Parlare di soggettività in un contesto del genere è superfluo e spesso ne risentono gli eventi più estremi che - proprio perché tali - sono ritenuti meno "credibili".

**Tabella 1 - Scala di probabilità per la stima del rischio**

| Valore | Probabilità | Definizione/criteri |
|---|---|---|
| **1** | **Improbabile** | — La mancanza rilevata può provocare un danno per la concomitanza di più eventi indipendentemente poco probabili;<br>— **Non** sono noti episodi già verificatisi;<br>— Il verificarsi del danno ipotizzato susciterebbe **incredulità** in azienda. |
| **2** | **Possibile** | — La mancanza rilevata può provocare un danno solo in circostanze sfortunate di eventi;<br>— **Sono noti** solo rarissimi episodi già verificatisi;<br>— Il verificarsi del danno ipotizzato susciterebbe **grande stupore** in azienda. |
| **3** | **Probabile** | — La mancanza rilevata può provocare un danno anche se non in modo automatico e diretto;<br>— **Sono noti** episodi in cui alla mancanza è seguito il danno;<br>— Il verificarsi del danno ipotizzato susciterebbe **moderato stupore** in azienda. |
| **4** | **Molto probabile** | — Esiste una correlazione diretta tra la mancanza rilevata e il verificarsi del danno ipotizzato per i lavoratori;<br>— Si sono già **verificati** danni per la stessa mancanza rilevata nella stessa azienda o in aziende simili;<br>— Il verificarsi del danno ipotizzato **non** susciterebbe **stupore** in azienda. |

(4) Il lettore esegua un esperimento mentale. Immagini sé stesso il 10 settembre 2001 analizzi la credibilità del seguente scenario: quattro aerei di linea delle due maggiori compagnie aeree statunitensi verranno dirottati da squadre di attentatori armati di taglierino per essere schiantati contro le Torri Gemelle a New York, il Pentagono e uno tra il Campidoglio e la Casa Bianca.

L'utilizzo di metodi diffusi come quello appena mostrato, la presenza di numeri precisi (giusti o meno che siano), scale e gerarchie di priorità hanno il potere di assegnare un valore scientifico. L'uso in questi termini della "probabilità" è pericoloso, fuorviante, irrazionale e non scientifico ma nessuno mette in discussione la capacità previsionale di tali valutazioni del rischio. Potere del paradigma. Nessuna valutazione dei rischi comprende la misura dell'incertezza di cui è affetta. Si eseguono, cioè, stime senza nessuna indicazione della loro accuratezza e si prendono decisioni sulla base di queste stime, senza alcuna base scientifica.

### *Il ruolo del DVR*

Sulla base di queste poche righe si comprende come la mancanza di riconoscimento dei limiti dello strumento della valutazione dei rischi sia un serio problema per l'implementazione di un'efficace cultura della sicurezza che, certamente, non può prescindere dal tentativo di anticipare gli eventi, ma per farlo deve utilizzare strumenti e modelli molto differenti da quelli attualmente utilizzati nella maggior parte delle organizzazioni.
È necessario, a parere di chi scrive, ridare un senso rinnovato al documento di valutazione dei rischi che, nel corso di questi 30 anni, è diventato sempre più uno strumento infarcito di contenuti con finalità difensive, non dagli infortuni, ma dalle contestazioni degli organi di vigilanza e nei procedimenti giudiziari. La pesantezza burocratica di questo adempimento è tale che, nonostante esso sia impossibilitato a dare veramente conto di tutti i rischi presenti in azienda, si spendono più risorse nella sua redazione che non nella gestione dei rischi individuati.
La maggioranza dei rischi contenuti nei DVR sono definiti "trascurabili" o "accettabili" e questo esito è semplicemente basato sull'assenza di evidenze di rischio. Dimostrare che qualcosa (una macchina, una lavorazione, ecc.) è "sicura" significa avere le prove che non potrà in nessun caso produrre un danno. Ma avere la certezza di aver investigato ogni stato, condizione, situazione in cui essa può trovarsi è praticamente impossibile. Inoltre, per mancanza di conoscenza o immaginazione qualche aspetto potrebbe essere stato trascurato. Nei fatti, è impossibile dire che un rischio sia "trascurabile" o "accettabile" senza conoscere l'incertezza (come è già stato detto) di cui è affetta la nostra analisi.
Al contrario, quando per qualche ragione un rischio non è individuato come "trascurabile" o "accettabile" perché è presente un'evidenza della sua capacità d nuocere, abbiamo la certezza che quella condizione sia una condizione "non sicura".
I DVR dovrebbero essere limitati alla trattazione delle situazioni non sicure, non a rappresentare come qualcosa sia sicuro.
Ma l'aspetto più rilevante ancora è, appunto, quello di raccogliere evidenze di eventuali condizioni di non sicurezza, anticipandone gli effetti.
Questo è il motivo per cui è indispensabile la costruzione di una *leadership* capace di dare la giusta importanza alle criticità (anche piccole) e l'implementazione di una cultura partecipata nella quale i lavoratori condividano questa importanza e segnalino le anomalie (anche piccole).

### *Leadership* sulla sicurezza

Tanto si parla di carente "cultura della sicurezza" ma questa mancanza non può che essere frutto di un'inadeguata *leadership* sulla sicurezza. Sono i *leader* dell'organizzazione che hanno il compito di segnare la strada, tenere sempre presente e sottolineare l'importanza della sicurezza in azienda, mettendo a disposizione le risorse necessarie, fino a far percepire la sicurezza come un valore appartenente al modo stesso di fare impresa. Questo fattore è così importante che la norma ISO 45001 la pone al centro del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) che rappresenta la sua versione concettuale. La *leadership* sulla sicurezza è una delle *soft-skill* fondamentali di datore di lavoro, dirigenti e preposti, ma il suo esercizio oggi coincide - grosso modo - con l'adempimento degli obblighi imposti dal D.Lgs. n. 81/2008: i *leader* sono concentrati sull'applicazione degli obblighi normativi che, per effetto della burocratizzazione, si sono svuotati di contenuti. Stando ai dati della "Terza indagine europea sui rischi nuovi ed emergenti" (ESENER-3, 2019), evitare sanzioni costituisce la motivazione che spinge il 95% delle organizzazioni italiane rispondenti all'intervista a gestire la salute e la sicurezza, mentre la rispondenza ai requisiti di legge lo è per il 91%.
Questa generalizzazione non rende giustizia alle tante aziende i cui *leader* operano, al contrario, secondo un approccio etico, ma non esiste alcun impulso esterno che incentivi a coltivare questo impegno. Attualmente la maggior parte delle organizzazioni sono orientate a un approccio "gestionale" della sicurezza: i responsabili delle aziende dicono alle persone cosa fare per lavorare sicuri, organizzano i corsi di formazione, definiscono le misure di prevenzione e protezione e controllano che esse vengano rispettate. L'approccio "gestionale" è concentrato sul "cosa si fa" e spinge le persone a "fare cose".

Un approccio basato sulla *leadership* "della sicurezza" è, invece un approccio concentrato sul "come si fanno" le cose, integrandolo con gli obiettivi generali dell'organizzazione. In queste aziende non esiste una distinzione tra "lavoro" e "sicurezza": l'unica modalità concepibile di operare è quella sicura e tutti - lavoratori compresi - sono coinvolti "(e)motivamente", cioè con il cuore e con le motivazioni. I *leader* non si limitano a dire agli altri cosa fare e a gestire i processi perché le cose si facciano, ma sono impegnati a far capire perché quello è il modo giusto di operare, comunicano la loro visione della sicurezza come valore intrinseco degli obiettivi di produzione, spingono il piede sull'acceleratore della credibilità, mettendo in gioco loro stessi attraverso la coerenza tra ciò che dicono e ciò che fanno.
L'approccio "gestionale" consente di raggiungere risultati limitati in termini di sicurezza basati principalmente sul rispetto delle regole e delle procedure e sul controllo della loro applicazione. L'approccio mediante *leadership* supera i limiti dell'approccio gestionale, poiché si basa sulla creazione di una "cultura della sicurezza" che si instilla nel profondo di tutti i membri dell'organizzazione, influenzandone ogni aspetto dell'operatività. Le persone, a tutti i livelli, operano in modo sicuro non perché previsto da una procedura ma perché condividono e sono compartecipi degli obiettivi di sicurezza e, al contempo, preoccupati di ciò che potrebbe accadere se la sicurezza non fosse al centro della loro attenzione. Questo approccio è molto più orientato alle persone, sviluppa la cultura della comunicazione da parte di chi è impegnato in prima linea nel rilevare gli scostamenti tra come il lavoro è stato progettato (le procedure) e come il lavoro viene o può essere concretamente eseguito.
Purtroppo, come si diceva, nulla nel sistema burocratico venutosi a creare intorno al D.Lgs. n. 81/2008 spinge verso la direzione di una *leadership* trasformazionale che, cioè, porti alla modifica degli atteggiamenti. Una riprova di quanto appena affermato è rappresentato dalle bozze del nuovo Accordo Stato-Regioni sulla formazione nelle quali la formazione di questi soggetti continua ad essere imperniata attorno agli obblighi tecnici e giuridici, secondo il modello "comando e controllo" con una piccola parte dedicata alla comunicazione.
Uno degli aspetti qualificanti dell'atteso Accordo sulla formazione avrebbe dovuto essere quello della formazione del datore di lavoro e, in effetti, tra gli obiettivi di questo corso, nella bozza si riporta la volontà "del superamento di una visione formale della materia a favore di una visione sostanziale orientata alla prevenzione e alla protezione della salute dei lavoratori" ma, in contrasto, nessuna parte del programma tratta delle competenze che deve possedere un buon *leader* della sicurezza, gli stili di *leadership*, la visione critica degli errori e delle violazioni, l'importanza del coinvolgimento dell'intera organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi di sicurezza, l'assunzione di responsabilità, la disponibilità di risorse, la gestione dei conflitti con gli obiettivi di produzione.

## Partecipazione

La partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti è invocata in ben 3 dei 17 "considerando" della Dir. 89/391/CE e il D.Lgs. n. 81/2008 ha reso ancora più evidente come la rappresentanza dei lavoratori sia un diritto/dovere dei lavoratori stessi. La ISO 45001, inoltre, assieme alla *leadership* la pone al centro del proprio ciclo PDCA.
La partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti è uno dei pilastri che sostengono l'edificio della strategia comunitaria; essa è, inoltre, espressamente citata nell'art. 15, D.Lgs. n. 81/2008.
Purtroppo, anche in questo caso, non si può che evidenziare come in questi 30 anni abbia prevalso un approccio burocratico: formalmente, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza risulta essere stato eletto o designato nell'81% delle organizzazioni, secondo la "Terza indagine europea sui rischi nuovi ed emergenti" (ESENER-3, 2019); l'Italia, stando alla medesima indagine risulta ai primi posti in EU-27 sia per quanto riguarda la formazione di queste rappresentanze, sia per quanto concerne la loro consultazione. Tuttavia, quanto ciò si sia tradotto in un processo partecipato, in grado di portare un valore aggiunto alla sicurezza, è un altro discorso. Un elemento inquietante che emerge dall'indagine è che, a livello europeo, esisterebbe addirittura una correlazione negativa, percepita dalle aziende, tra le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza aziendali e l'aumento della produttività, i rischi reputazionali e i controlli da parte degli organi di vigilanza.
Qui forse si cela una parte della questione: la partecipazione dei lavoratori non è vista come una risorsa, ma un atto dovuto al quale, mediante la consultazione, la formazione e l'informazione, si dà una risposta burocratica. E del resto, in molti casi, i rappresentanti dei lavoratori svolgono il loro ruolo senza che dietro vi sia (se non in fase di elezione) la partecipazione proattiva dei lavoratori.

Si assiste a un processo partecipativo dimezzato, privo di coinvolgimento nei processi decisionali e di stimolo *bottom-up* finalizzato al processo di miglioramento continuo. La partecipazione dei lavoratori (non limitata, perciò, alla sola rappresentanza) è necessaria perché sono proprio i lavoratori, i soggetti in prima linea che spesso vengono a contatto con "sorprese", anomalie di funzionamento del sistema che mettono in luce debolezze dell'organizzazione che chi gestisce il lavoro potrebbe non vedere o finire con il sottovalutare. Si tratta frequentemente di "segnali deboli", piccole criticità che - in quanto tali - potrebbero essere facilmente, volutamente ignorate, finendo con l'essere normalizzate ("funziona lo stesso", "non è nulla di grave"), accumulandosi con altre criticità, fino a diventare la possibile origine di un incidente.
Il combinato disposto tra *leadership* e partecipazione dei lavoratori consente al sistema di reagire rapidamente e con soluzioni efficaci di fronte a queste minacce:
— una *leadership* efficace incentiva il coinvolgimento dei lavoratori e la loro partecipazione costruttiva, incoraggiando il loro intervento quotidiano attivo nelle questioni di salute e sicurezza e promuovendo la cultura della segnalazione dei segnali deboli, ascoltando le loro perplessità e collaborando per mettere in pratica soluzioni condivise;
— la partecipazione dei lavoratori stimola la cultura del dialogo e incoraggia i lavoratori a prendere parte ai processi decisionali in materia di salute e sicurezza, proponendo soluzioni alle criticità da essi stessi evidenziate, collaborando con il management per la loro implementazione e assumendosi la responsabilità di attenersi alle norme di legge e ai regolamenti aziendali in materia di salute e sicurezza.
In queste poche righe si condensa tutta la differenza tra l'attuale approccio burocratico nel quale la partecipazione viene ridotta all'obbligo di consultazione dei RLS e un approccio sostanziale nel quale la partecipazione è un processo a due vie che aumenta la consapevolezza dell'organizzazione circa il proprio reale stato di salute e sicurezza.

## Conclusioni

Il principale risultato raggiunto in questi 30 anni è la diffusa consapevolezza da parte delle aziende e dei lavoratori circa l'esistenza di regole in materia di sicurezza e salute sul lavoro. La formazione diffusa pressoché a tutti i livelli e la spinta verso il formale rispetto delle regole hanno consentito il raggiungimento di questo risultato che, lungi dall'essere sufficiente (come dimostrano i numeri degli infortuni e delle malattie professionali), può però essere impiegato come base di partenza per fare il salto di qualità.
L'approccio *Top-Down* sinora osservato ha evidentemente raggiunto il proprio limite. Nuove norme (patente a crediti, rafforzamento del ruolo dei preposti, nuovi accordi sulla formazione, più ispettori e più controlli) non portano nuovi risultati; si limitano a modificare le regole del gioco, generando nuovi adattamenti formali, non necessariamente più sicurezza.
Il paradigma della valutazione del rischio e della gestione della sicurezza con l'approccio "comando e controllo" è evidentemente in crisi, trattandosi di visioni applicabili a sistemi organizzativi, al limite, complicati. Oggi persino l'enorme numero di microaziende opera in ecosistemi complessi (rapporti committente-fornitore, tecnologie opache, strumenti normativi inattuabili senza consulenti, richieste di iperspecializzazioni) a loro volta inseriti in reti di interdipendenze con altri sistemi complessi. I cambiamenti sono rapidi e poco prevedibili e la necessità tutta burocratica (funzionale a chi deve controllare, ma non a chi deve garantire la sicurezza) di tenere traccia di ogni movimento è un ostacolo a ogni tentativo di riempire di significato gli sforzi profusi.
Più che di modifiche alle regole o di nuove regole, si avverte oggi la necessità di concentrarsi sul fondamento di quelle esistenti. Se la formazione è necessaria (ed è necessaria, non c'è dubbio), quella che eroghiamo oggi è la formazione di cui c'è bisogno per l'"acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi", secondo l'art. 2, comma 1, lett. aa), D.Lgs. n. 81/2008? Se la valutazione dei rischi è il principale strumento di cui disponiamo per anticipare gli eventi indesiderati, non si dovrebbe con chiarezza riconoscerne i limiti e spingere le organizzazioni verso modelli di gestione della complessità che modifichino radicalmente il modello gerarchico attuale? Non più solo datori di lavoro, dirigenti e preposti, ma *leader*, guardando allo stile di management e non solo alla verifica formale dei loro adempimenti. Non semplici lavoratori, ma collaboratori, persone che partecipano attivamente alla realizzazione del sistema di sicurezza perché ne condividono il fondamento.