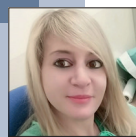
**Elena Chiefa**

Avvocato; Specializzazione in Diritto del Lavoro, Componente della Rete Giuridica; Docente Formatore Salute e Sicurezza Ambienti di Lavoro; Esperta in Risk Management settore Sanità

**Angela Sardella**

L.M. in "Management delle Organizzazioni Pubbliche e Sanitarie-MOPS B"; Laurea in Infermieristica; Master in Management e Coordinamento delle Professioni Sanitarie; Docente Formatore per la sicurezza; Componente del Comitato di Esperti di "Filodiretto" - Rivista ufficiale dell'Ordine delle Professioni Infermieristiche della Provincia di Bari



Dalla compliance alla resilienza

Integrazione tra Safety Differently, normativa e standard internazionali in sanità

Per molti anni la sicurezza sul lavoro è stata interpretata principalmente come prevenzione dell'errore umano e rispetto delle procedure. Tuttavia, la crescente complessità dei sistemi organizzativi ha evidenziato la necessità di approcci capaci di valorizzare anche l'adattamento, l'esperienza e il contributo delle persone.

Nei contesti lavorativi complessi, la sicurezza non può essere garantita esclusivamente attraverso procedure, controlli e conformità normativa, ma richiede anche la capacità delle organizzazioni e delle persone di adattarsi ai cambiamenti e alle situazioni impreviste.

La gestione della salute e della sicurezza sul lavoro sta attraversando una progressiva evoluzione culturale e organizzativa, orientata al superamento di modelli esclusivamente basati sul controllo dell'errore umano.

In questo scenario, Safety Differently si configura come un paradigma innovativo nel campo della salute e della sicurezza sul lavoro, introducendo una nuova prospettiva nella prevenzione degli infortuni. Questo modello nasce dagli studi sui fattori umani e sull'organizzazione del lavoro e mette al centro il ruolo delle persone all'interno dei sistemi produttivi.

L'idea principale è che i lavoratori non debbano essere considerati la causa principale degli errori o degli incidenti, ma una risorsa fondamentale per mantenere il lavoro sicuro.

Le organizzazioni dovrebbero osservare con maggiore attenzione il lavoro reale, e non soltanto quello previsto dalle procedure formali. Spesso, infatti, i lavoratori devono adattarsi a situazioni impreviste o a condizioni operative diverse da quelle pianificate e, grazie alla loro esperienza, riescono a trovare soluzioni che permettono di portare avanti le attività in modo sicuro. In questa prospettiva, la sicurezza non



si basa soltanto sul rispetto delle regole, ma anche sulla capacità delle persone e delle organizzazioni di apprendere dall'esperienza e di migliorare continuamente i processi di lavoro.

Questo cambiamento di prospettiva è strettamente collegato alla distinzione tra **Safety I** e **Safety II**.

■ Il modello Safety I

rappresenta l'approccio più tradizionale, che si concentra principalmente sugli incidenti e sugli errori con l'obiettivo di individuarne le cause e prevenirne il ripetersi.

■ Il modello Safety II

invece, propone di analizzare anche ciò che funziona correttamente nel lavoro quotidiano. Tale approccio parte dal presupposto che, nella maggior parte dei casi, le attività vengano generalmente svolte senza incidenti grazie alle competenze e alla capacità di adattamento dei lavoratori e dei sistemi organizzativi. In questo senso, la sicurezza può essere intesa come la

capacità di un'organizzazione di funzionare in modo affidabile anche in presenza di variabilità o imprevisti attraverso meccanismi di adattamento e resilienza organizzativa.

Sebbene il paradigma Safety Differently non sia espressamente citato nella normativa italiana, i suoi principi sono comunque in linea con quanto previsto dal D.Lgs. 81/2008.

Ad esempio, l'articolo 15 del decreto stabilisce che la prevenzione deve basarsi sulla valutazione di tutti i rischi e sul miglioramento continuo delle condizioni di lavoro. L'articolo 18 prevede tra gli obblighi del datore di lavoro anche la formazione e l'informazione dei lavoratori, oltre alla loro consultazione attraverso il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza.

Allo stesso tempo, l'articolo 20 stabilisce che i lavoratori devono collaborare con il datore di lavoro e con le altre figure della prevenzione per garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Infine, l'articolo 28 richiede una valutazione dei rischi che tenga conto anche degli aspetti organizzativi



e delle condizioni di lavoro, elementi strettamente connessi ai fattori umani, riconoscendo implicitamente l'importanza del comportamento delle persone nei processi lavorativi.

Il paradigma Safety Differently rappresenta un'evoluzione culturale e organizzativa nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro, poiché sposta l'attenzione dal controllo dell'errore umano alla comprensione del lavoro reale e delle capacità adattive delle persone. In tale prospettiva, la sicurezza non viene interpretata esclusivamente come conformità alle procedure, ma come risultato dell'interazione tra competenze professionali, organizzazione del lavoro e capacità del sistema di apprendere e adattarsi ai cambiamenti.

Questo approccio promuove una cultura della sicurezza più partecipativa, basata sulla collaborazione, sull'apprendimento continuo e sulla capacità delle organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti, elementi che risultano coerenti con i principi fondamentali della normativa italiana in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Gli standard internazionali ISO rappresentano strumenti fondamentali per strutturare sistemi di gestione orientati al miglioramento continuo, alla gestione del rischio e alla resilienza organizzativa, nonché veri e propri modelli organizzativi che contribuiscono a sviluppare la capacità di apprendimento e adattamento dei sistemi complessi.

La norma ISO 9001 definisce i requisiti per un sistema di gestione della qualità basato sull'approccio per processi e sul miglioramento continuo.

La norma ISO 31000 fornisce linee guida per la gestione del rischio e può essere applicata anche al contesto sanitario per identificare e mitigare i rischi associati ai processi assistenziali.

La norma ISO 45001 disciplina i sistemi di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro e contribuisce a migliorare le condizioni operative dei lavoratori. In questo contesto, il principio del miglioramento continuo rappresenta un elemento di collegamento tra gli standard internazionali di gestione e gli approcci più recenti alla sicurezza organizzativa.

In questa prospettiva, gli standard ISO e i principi di Safety Differently possono essere interpretati come strumenti complementari, entrambi orientati a rafforzare la capacità di apprendimento e resilienza delle organizzazioni.

Safety Differently non è un'alternativa ai sistemi tradizionali di gestione della sicurezza, ma un'evoluzione culturale e organizzativa capace di integrare compliance normativa, fattore umano e resilienza operativa nei sistemi socio-tecnici complessi.

L'integrazione tra approcci innovativi alla sicurezza, normativa nazionale e standard internazionali rappresenta una strategia fondamentale per lo sviluppo di sistemi lavorativi resilienti. Investire nella cultura della sicurezza, nella formazione dei lavoratori e nell'adozione di sistemi di gestione strutturati consente di migliorare la qualità dell'attività lavorativa e ridurre il rischio di eventi avversi. In tale prospettiva, la resilienza organizzativa assume un ruolo strategico nel garantire sistemi lavorativi più sicuri, efficaci e sostenibili nel lungo periodo.

Bibliografia

- D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81. Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro.
- UNI EN ISO 9001:2015 - Sistemi di gestione per la qualità.
- UNI ISO 31000:2018 - Gestione del rischio.
- UNI ISO 45001:2018 - Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.
- World Health Organization (2021), *Global Patient Safety Action Plan*.
- Dekker S. (2014), *Safety Differently: Human Factors for a New Era*, CRC Press, Londra.
- Braithwaite J., Wears R., Hollnagel E. (2015), *Resilient Health Care: Reconciling Work-as-Imagined and Work-as-Done*, CRC Press, Londra.
- Hollnagel E. (2014), *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management*, CRC Press, Londra.
- Hollnagel E., Braithwaite J., Wears R. (2015), *Resilient Health Care*, Ashgate Publishing, Farnham.