

**Corrado Palestini**

Fater Head of Corporate HS&E, Socio AIAS



QUANDO LA SICUREZZA PARLA DI TE Leadership, decisioni quotidiane e il coraggio di proteggere le persone*

Dove la sicurezza si decide davvero: strumenti pratici per RSPP e funzioni HSE per ridurre la distanza tra procedura e lavoro reale

Tutto è conforme, eppure qualcuno si fa male. La sicurezza non fallisce nei documenti, ma nella distanza tra procedura e lavoro reale. Un percorso per RSPP e funzioni HSE tra analisi delle cause, eccezioni tollerate, visite efficaci, BOS e segnali deboli: strumenti pratici e tre mosse da provare subito, fino alla domanda che la sicurezza pone davvero a chi guida.

Un dirigente entra in reparto. Saluta, percorre la linea, scambia due battute sui tempi, nota qualcosa, forse lo commenta, poi esce. Formalmente è stato presente. Eppure quella presenza non lascia traccia: nessun chiarimento, nessun miglioramento, nessuna fiducia in più. È una scena che si ripete ogni giorno in centinaia di aziende. Ed è il punto esatto in cui la sicurezza si decide – o si perde.

Perché c'è una situazione che manda in crisi qualunque sistema di gestione, per quanto solido: tutto è conforme, eppure qualcuno si fa male.

Le procedure ci sono, la formazione è stata erogata, gli audit sono chiusi, i KPI sotto controllo.

Il sistema, sulla carta, regge.

E nonostante questo accade l'infortunio.

La domanda che segue – com'è stato possibile? – è la più scomoda che un RSPP possa porsi, perché co-

stringe a guardare oltre la conformità documentale, dentro il lavoro reale. Il lavoro reale è sempre più complesso di quanto appaia nei documenti: priorità concorrenti, pressioni sui tempi, abitudini, eccezioni tollerate, messaggi impliciti. Ed è qui la verità più difficile da accettare: la sicurezza non fallisce nei documenti, fallisce nelle decisioni quotidiane. Non si decide nella procedura che definisce il metodo, ma nella distanza tra quella procedura e ciò che accade davvero ogni giorno sul campo. Ridurre quella distanza è il vero lavoro tecnico della funzione HSE.

Dal gesto al sistema

Dopo un infortunio la tentazione è chiudere in fretta: "errore umano". Ma l'errore umano, come spiegazione finale, chiude l'indagine proprio dove dovrebbe iniziare. Prova a spostare l'ultima domanda: non «chi ha sbagliato?», ma «il comportamento sicuro era davvero praticabile in quelle condizioni?» e «dove il sistema avrebbe potuto intervenire prima?». Se l'analisi si conclude con il solo "richiamare l'operatore", non è finita: è soltanto interrotta.

* Corrado Palestini è un professionista HS&E con circa trent'anni di esperienza nella salute e sicurezza sul lavoro nel settore dei beni di consumo. Si occupa di cultura della sicurezza, leadership e comportamenti organizzativi. È autore del libro *Quando la sicurezza parla di te. Leadership, decisioni quotidiane e il coraggio di proteggere le persone* (Kindle Direct Publishing).

La regola che applichi “quasi sempre”

Ogni professionista della sicurezza ne conosce almeno una: una regola che nella pratica si rispetta quasi sempre. Il punto è spiazzante: una regola applicata quasi sempre è, di fatto, una non-regola. Comunica al campo che quel confine è negoziabile. Il test è tanto semplice quanto severo: se non riesci a spiegare pubblicamente il motivo di un'eccezione, probabilmente non vale la pena farla.

Il giro che non lascia nulla

Torniamo alla scena iniziale: essere fisicamente presenti non significa esercitare leadership sulla sicurezza. Essere presenti non significa essere visibili, significa lasciare qualcosa di utile.

Una visita efficace non è un giro di controllo: produce sempre almeno una cosa, una comprensione nuova o un'azione concreta. Guarda prima le condizioni di lavoro, poi i numeri. Fai almeno una domanda

di cui non conosci la risposta. E se vedi un rischio, fermati: non passare oltre.

Il BOS: strumento o dialogo?

L'osservazione comportamentale nasce per capire cosa rende il lavoro sicuro o difficile. Troppo spesso si riduce a compilare schede. Una domanda di verifica dopo ogni osservazione: è emersa un'informazione che non conoscevo? Se il follow-up non genera almeno un'azione concreta, il BOS è stato un adempimento, non un dialogo.

Safety Equity: il capitale invisibile

Perché una persona decida di segnalare, di fermarsi, di dire «qui c'è un problema», deve prima essersi costruita una fiducia. È quella che si può chiamare Safety Equity: il capitale di credibilità che un leader accumula – o brucia – nel modo in cui accoglie ciò che gli viene detto. Si costruisce lentamente, in gesti piccoli e coerenti, e si brucia in fretta, in una sola reazione difensiva. Non si misura dai discorsi, ma dai flussi: quante persone si espongono, e quante hanno smesso di farlo.

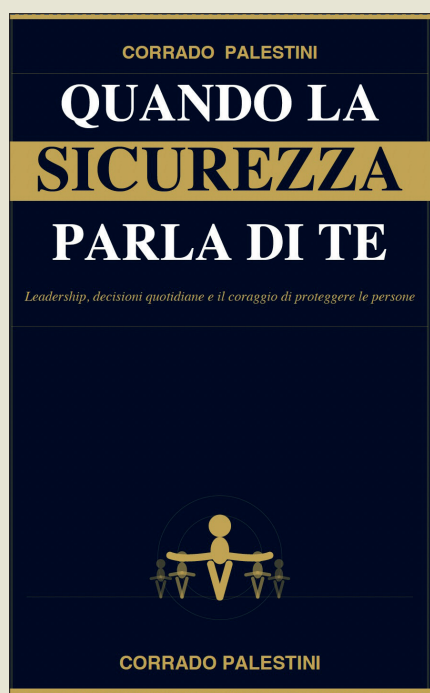
Il segnale che non fa rumore

Le persone che smettono di segnalare non lo annunciano. Per questo il silenzio non è assenza di segnali: è esso stesso un segnale. Chiediti, ogni tre mesi: chi non parla mai, e da quanto tempo? Qual è l'ultimo near miss che ha prodotto un cambiamento visibile? Un sistema maturo non si riconosce da quante segnalazioni chiude, ma da quante ne riceve spontaneamente.

Alta criticità, tolleranza zero

Non tutte le regole hanno lo stesso peso. Esiste un perimetro ristretto di deviazioni la cui violazione non espone a “più rischio”, ma può cambiare per sempre la vita di una persona. Su quel confine la leadership deve essere inequivocabile.

Attenzione al fraintendimento: tolleranza zero non è cultura punitiva né durezza cieca, è chiarezza su ciò che non si negozia quando è in gioco la vita, distinta con nettezza dalle semplici differenze di stile operativo.



Il giorno dopo

Le prime 48-72 ore dopo un evento significativo pesano più di mille procedure. La sequenza conta: prima le persone (assistenza, area in sicurezza, dignità di chi è coinvolto), poi i fatti, senza spiegazioni affrettate e senza frasi che chiudono l'apprendimento.

Il giorno dopo decide se l'organizzazione imparerà o si chiuderà nella paura. Perché l'apprendimento dopo un incidente non è automatico: è una scelta.

Tre mosse da provare questa settimana.

— **Primo:** scegli tre persone con cui non parli spesso di sicurezza e chiedi «qual è la parte del lavoro che ti preoccupa di più, e perché non ne hai ancora parlato?».

— **Secondo:** prendi la prossima segnalazione e trattala come un test – ringrazia, approfondisci, comunica

un passo successivo entro 48 ore, torna con un aggiornamento entro una settimana.

— **Terzo:** individua la deviazione più significativa che stai tollerando e affrontala spiegando “il perché”, non solo “il cosa”.

Nessuno di questi strumenti richiede budget o riorganizzazioni: richiede metodo, costanza e una certa dose di onestà. Perché a un certo punto – quasi sempre dopo un evento che non si dimentica – la sicurezza smette di parlare soltanto di procedure, indicatori e adempimenti. E inizia a parlare di noi: di cosa guardiamo per primo, cosa lasciamo passare, cosa decidiamo di fermare quando due priorità entrano in conflitto. È lì che la sicurezza rivela la leadership: non la crea, la espone. E la domanda smette di essere tecnica per diventare personale: per cosa vogliamo essere ricordati.

Ridurre la distanza tra sistema dichiarato e sistema reale

Otto strumenti operativi per RSPP e funzioni HSE

1 Dal gesto al sistema

Dopo un evento chiediti «dove il sistema poteva intervenire prima?», non solo «chi ha sbagliato?».

2 Mappa delle eccezioni

Se non puoi spiegare in pubblico il motivo di un'eccezione, forse non vale la pena farla.

3 La visita efficace

Non un giro di controllo: lascia sempre una comprensione nuova o un'azione concreta.

4 Griglia del BOS

È emersa un'informazione che non conoscevi? In caso contrario è adempimento, non dialogo.

5 Safety Equity

Il capitale di fiducia si costruisce piano e si brucia in fretta. Conta i flussi, non i discorsi.

6 Segnali deboli

Il silenzio è già un segnale. Chi non parla mai, e da quanto tempo?

7 Tolleranza zero

Un perimetro ristretto e non negoziabile quando è in gioco la vita: chiarezza, non durezza.

8 Il giorno dopo

Prime 48-72 ore: prima le persone, poi i fatti. L'apprendimento dopo un incidente è una scelta.