

Maria Grazia Gnoni
Full Professor, Università del Salento;
Socio AIAS



Fabiana Tornese
Università del Salento
Associate Professor, Università del Salento

Misurare la maturità delle organizzazioni tramite i sistemi di gestione dei near miss

1. I modelli di maturità sulla cultura della sicurezza

Misurare la cultura della sicurezza di un'organizzazione è complesso, perché diversi elementi, spesso non facilmente misurabili, possono contribuire a definirne il livello. Tra i metodi disponibili, i modelli di maturità possono misurare il comportamento e l'attitudine di un'organizzazione verso le tematiche di sicurezza e salute. Questi si basano sulla definizione di una serie di livelli progressivi di maturità, che rispecchiano caratteristiche, pratiche e strumenti, consentendo di fotografare la situazione attuale ("dove siamo") e di individuare un percorso evolutivo ("dove vogliamo andare"). La letteratura riporta diversi esempi di modelli di maturità per misurare la cultura della sicurezza di un'organizzazione, tra i quali quelli di Westrum (1993), Hudson (2001), Fleming (2001) e la curva di Bradley (1995). Pur con approcci differenti, questi modelli descrivono un'evoluzione da una gestione della sicurezza prevalentemente burocratica e orientata ai costi verso approcci più proattivi, fino a una piena integrazione della sicurezza nei processi e nella cultura organizzativa.

I modelli di maturità in ambito salute e sicurezza sul lavoro si pongono due obiettivi principali:

- Supportare le organizzazioni nella verifica del proprio livello di cultura della sicurezza.
- Fornire uno strumento efficace per il miglioramento.

L'applicazione di tali modelli a un caso specifico inizia valutando le diverse dimensioni della cultura della sicurezza (ad esempio l'impegno del management, il coinvolgimento dei lavoratori, la gestione dei rischi, la formazione ecc.), associando a ciascuna livelli progressivi caratterizzati da specifiche pratiche, procedure e comportamenti. Il confronto tra la situazione osservata e tali caratteristiche consente di individuare punti di forza e aree di miglioramento, orientando le successive azioni.
Un ambito ancora poco esplorato è la misurazione di efficacia ed efficienza di uno dei pilastri della cultura della sicurezza: il Sistema di Gestione dei Near Miss (o SGNM). L'obiettivo è quello di proporre modelli di maturità per i SGNM, fornendo alle organizzazioni uno strumento strutturato per valutare il proprio livello di maturità nella gestione dei near miss e individuare le principali aree di miglioramento, contribuendo a monitorare la cultura della sicurezza nell'organizzazione.

2. Il ruolo dei SGNM per misurare la cultura della sicurezza

Nella gestione della sicurezza sul lavoro, l'analisi dei near miss rappresenta uno strumento chiave per la prevenzione di infortuni e incidenti. I near miss sono eventi che avrebbero potuto causare un danno al lavoratore, ma per cause fortuite non hanno prodotto conseguenze. Proprio perché consentono di analizzare le cause di potenziali incidenti prima che si verifichino, costituiscono una preziosa fonte di conoscenza preventiva. Pertanto, un SGNM affidabile, che consenta di raccogliere e analizzare in maniera efficace le informazioni che tali eventi racchiudono, rappresenta un indicatore della cultura della sicurezza di un'organizzazione.

Un SGNM permette di identificare, raccogliere, analizzare e gestire tali eventi, fino a diffondere la conoscenza acquisita.

Adottare un SGNM è il primo step per poter sfruttare in ottica preventiva le informazioni derivanti dai near miss, ma non ne garantisce automaticamente una gestione efficace. È importante assicurarsi che il sistema implementato sia abbastanza maturo da estrarre la conoscenza latente nell'organizzazione e utilizzarla per riuscire a ottenere dei benefici in termini di prevenzione.

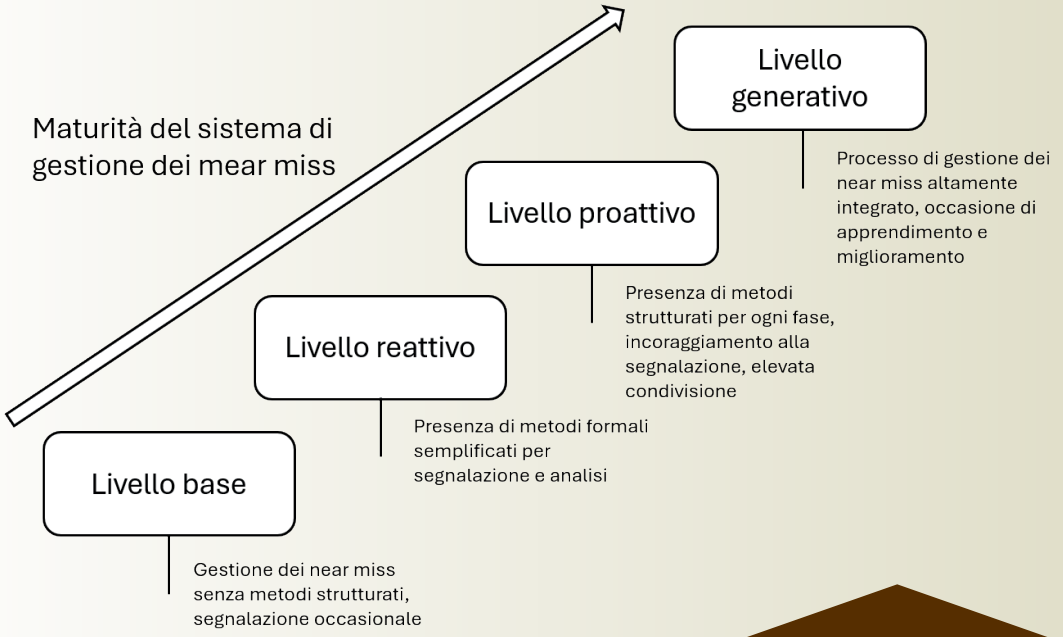
3. Verso uno strumento di supporto per valutare la maturità nella gestione dei near miss

Uno degli obiettivi del progetto PRISMA, finanziato da INAIL sul Bando Bric 2025, che vede coinvolte diverse Università italiane, è sviluppare strumenti per misurare le prestazioni dei SGNM, tra cui un modello di maturità sulla gestione dei near miss. Poiché non esistono linee guida strutturate su come sviluppare i modelli di maturità, il punto di partenza è definire le dimensioni rilevanti del sistema in analisi. Due direttrici guidano l'approccio proposto:

- Partire dai processi principali di un SGNM.
- Integrare diverse strategie, quali la Safety I e la Safety II, spesso viste in alternativa.

Un SGNM generalmente prevede cinque step. Il primo è l'**identificazione e segnalazione** degli eventi, punto di ingresso delle informazioni nel sistema, che richiede una definizione chiara degli eventi in analisi (ad esempio quali considerare near miss, o l'eventuale inclusione di non-conformità). Questa fase è critica perché riflette un primo elemento di consapevolezza e cultura della sicurezza dell'organiz-





zazione e deve puntare sia alla responsabilizzazione dei lavoratori sia alla raccolta completa degli eventi rilevanti. La successiva fase di **analisi** mira a individuare sia i fattori causali che hanno contribuito all'evento, sia i fattori protettivi che hanno evitato l'incidente vero e proprio. Tale approccio richiede uno sforzo rilevante e strumenti dedicati, ma rappresenta la chiave per attivare azioni efficaci di prevenzione. Nel terzo step si trasforma l'osservazione in azione, **identificando delle misure correttive** di prevenzione, cui segue una fase di **follow-up** per verificarne l'efficacia in un'ottica di miglioramento continuo. Infine, **condividere con i lavoratori le informazioni** elaborate consente di alimentare un circolo virtuoso, apprendendo dagli errori ed evidenziando le barriere già efficaci.
Ciascuno step del SGNM può essere gestito con modalità, strumenti e procedure differenti, con livelli di complessità e criticità che ne influenzano l'efficacia. Ad esempio, la segnalazione varia di complessità in base al tipo di eventi inclusi nell'analisi e agli strumenti adottati. L'analisi può ricorrere a metodologie più o meno complesse e approfondite per intercettare le cause radice. L'identificazione e l'attuazione di misure correttive possono prevedere diversi livelli di strutturazione e coinvolgimento dei lavoratori.

La maturità non rappresenta un traguardo statico, ma un percorso. L'obiettivo è sviluppare consapevolezza sul posizionamento dell'organizzazione in questa mappa e identificare i processi da migliorare. In definitiva, misurare la maturità di un SGNM significa porre l'attenzione sulla sua effettiva capacità di generare apprendimento e miglioramento. Ed è proprio in questo passaggio che la gestione dei near miss può diventare uno strumento strategico di prevenzione.

Un modello di maturità può quindi definire livelli crescenti specifici per la gestione dei near miss e incrociarli con le cinque fasi del processo. Per ogni combinazione fase-livello vengono individuati criteri di valutazione il più possibile oggettivi. Il risultato è una mappa della maturità organizzativa che evidenzia punti di forza, criticità e aree prioritarie di miglioramento del SGNM.