



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti,
dell'energia e delle comunicazioni DATEC

Ufficio federale dei trasporti UFT
Divisione Sicurezza

Strategia

Sviluppo di una cultura della sicurezza: sorveglianza da parte dell'UFT durante la fase d'esercizio

Numero di riferimento: BAV-041.4-3/3/11/7/2/2/5/1/3

Data: 10 ottobre 2023

Versione: 1.0



BAV-D-69B33401/560

Nota editoriale

Editore:	Ufficio federale dei trasporti, 3003 Berna (Divisione Sicurezza)
Autrice:	Monika Haug
Diffusione:	sito Internet UFT
Versioni linguistiche:	tedesco (originale), francese, italiano

Gestione dei documenti interna all'UFT

Livello piano Q:	WE, documento accessibile al pubblico
Collegamento QM-SI:	attraverso MS-su
Campo di applicazione nei processi dell'UFT:	processo 521

Il presente concetto entra in vigore il 10 ottobre 2023.

Divisione Sicurezza

Cronologia redazionale

Versione	Data	Autore	Modifiche	Stato ^x
1.0	10.10.2023	Monika Haug Tamara Fehlmann Dominic Brunner		In vigore (con visto)

^x Stato del documento; sono previsti: in elaborazione / in revisione / in vigore (con visto) / sostituito

Indice

1	Situazione iniziale	4
1.1	Requisiti giuridici che le imprese di trasporto ferroviario sono chiamate a rispettare.....	4
2	Che cosa significa «cultura organizzativa»?.....	5
2.1	Livelli di una cultura organizzativa.....	5
2.2	Che cosa significa «cultura positiva della sicurezza»?.....	8
3	Nesso tra cultura della sicurezza e gestione della sicurezza	10
4	La cultura della sicurezza sulla base del modello ERA.....	12
5	Stadio di maturità raggiunto dalla cultura della sicurezza.....	14
6	Sintesi: la cultura della sicurezza nella prospettiva dell'UFT	16
7	Principi di vigilanza.....	17
8	Metodologia per sorvegliare la cultura della sicurezza	17
9	Bibliografia.....	21

1 Situazione iniziale

Nel 2016 la cultura della sicurezza è stata inclusa nel quarto pacchetto ferroviario dell'UE. Se inizialmente a essere considerato cruciale per migliorare la sicurezza ferroviaria era solo ed esclusivamente l'implementazione di un sistema di gestione della sicurezza (SGS), col tempo è stato riconosciuto il ruolo degli aspetti culturali per garantire un SGS duraturo ed è stata posta la necessaria base giuridica. Il regolamento delegato (UE) 2018/762¹ obbliga le imprese di trasporto ferroviario a promuovere una cultura positiva della sicurezza nel quadro del loro SGS. Le imprese di trasporto ferroviario sono incoraggiate a sviluppare, attraverso il SGS, una cultura di fiducia reciproca e di reciproco apprendimento.

Di seguito presentiamo le basi teoriche alle quali l'Ufficio federale dei trasporti (UFT) fa riferimento allo scopo di precisare la cultura della sicurezza e il suo sviluppo dal punto di vista dell'autorità di vigilanza e collocarli nel contesto delle attività di sorveglianza. La prima parte descrive i modelli e le caratteristiche di base della cultura organizzativa (chiamata anche cultura d'azienda o cultura aziendale) e della cultura della sicurezza così come intese dall'UFT. In seguito sono descritti la metodologia e lo svolgimento concreto della sorveglianza. Oltre ai contenuti del presente documento, le imprese di trasporto sono incoraggiate a prendere dimestichezza con contenuti e teorie appropriati, in modo da sviluppare con costanza e sistematicità la cultura della sicurezza e da preservarla nel tempo.

1.1 Requisiti giuridici che le imprese di trasporto ferroviario sono chiamate a rispettare

Con il regolamento delegato (UE) 2018/762, lo sviluppo di una cultura della sicurezza nel settore ferroviario è giuridicamente sancito. Nel quadro delle strutture e dei processi già instaurati al loro interno, le imprese di trasporto ferroviario sono tenute a sviluppare e mantenere una cultura positiva della sicurezza.

Il modo in cui la sicurezza è percepita, valutata e classificata all'interno di un'organizzazione rispecchia il reale impegno per la sicurezza a tutti i livelli dell'organizzazione stessa. Per questo motivo è anche importante che le imprese ferroviarie e i gestori dell'infrastruttura individuino le azioni e i comportamenti che possono creare una cultura positiva della sicurezza e promuovano, tramite il proprio sistema di gestione della sicurezza, una tale cultura di fiducia reciproca e di reciproco apprendimento, nell'ambito della quale il personale è incoraggiato a contribuire allo sviluppo della sicurezza segnalando eventi pericolosi e fornendo informazioni legate alla sicurezza.

REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2018/762

2. LEADERSHIP

2.1. Leadership e impegno

2.1.1. L'alta dirigenza deve dimostrare qualità di leadership e un impegno a sviluppare, implementare, mantenere e migliorare continuamente il sistema di gestione della sicurezza [...] promuovendo una cultura positiva della sicurezza.

7. MIGLIORAMENTO

7.2. Miglioramento continuo

7.2.3. L'organizzazione deve disporre di una strategia finalizzata al miglioramento continuo della sua cultura della sicurezza, che comprenda il ricorso ad esperti e l'impiego di metodi riconosciuti per individuare problemi comportamentali che interessano le varie parti del sistema di gestione della sicurezza e predisporre le misure necessarie ad affrontarli.

¹ Regolamento delegato (UE) 2018/762 della Commissione, dell'8 marzo 2018, che stabilisce metodi comuni di sicurezza relativi ai requisiti del sistema di gestione della sicurezza a norma della direttiva (UE) 2016/798 del Parlamento europeo e del Consiglio e che abroga i regolamenti della Commissione (UE) n. 1158/2010 e (UE) n. 1169/2010, GU L 129 del 25.5.2018, p. 26.

4.6. Integrazione dei fattori umani e organizzativi

L'organizzazione deve dimostrare di avere un metodo sistematico per integrare i fattori umani e organizzativi nell'ambito del sistema di gestione della sicurezza.

2 Che cosa significa «cultura organizzativa»?

Prima di parlare di cultura della sicurezza in senso stretto, è necessario spiegare che cosa si intende per «cultura organizzativa». All'interno delle imprese si sviluppano modelli propri e distintivi di concezione e di orientamento, che hanno un effetto duraturo sul comportamento del personale. I seguenti elementi centrali sono caratteristici del concetto di cultura organizzativa.

1. La cultura organizzativa è essenzialmente un fenomeno implicito; non può essere osservata direttamente. Le culture organizzative sono l'espressione di convinzioni e modelli di comportamento che plasmano l'immagine che l'impresa ha di sé.
2. Le culture organizzative sono praticate nella vita di tutti i giorni, i loro modelli di orientamento sono assunti evidenti e spontanei, quali si trovano alla base delle azioni quotidiane.
3. Le culture organizzative si riferiscono a elementi (orientamenti, valori ecc.) condivisi. Si tratta quindi di un fenomeno *collettivo*, che plasma le azioni di ogni singola collaboratrice e di ogni singolo collaboratore. La cultura organizzativa rende in una certa misura uniformi le azioni organizzative.
4. La cultura organizzativa è il risultato di processi di apprendimento. Alcuni modi di agire si rivelano efficaci, altri meno. Nel corso del tempo, emergono maniere collaudate di risolvere i problemi, diventa sempre più chiaro cosa va considerato «adeguato» e cosa, invece, «inadeguato», finché alla fine questi modelli di orientamento diventano premesse più o meno evidenti e spontanee.
5. Le diverse convinzioni di una cultura organizzativa si fondono nel tempo in una sorta di «visione del mondo». Questa trasmette significato e orientamento, fornendo modelli per la percezione e l'interpretazione degli eventi.
6. La cultura organizzativa non è appresa in modo consapevole, bensì trasmessa in un processo di socializzazione. Le organizzazioni evidenziano in che modo si debba agire nel senso della tradizione culturale. Nella maggior parte dei casi sono le colleghe e i colleghi che (inconsapevolmente) si assumono questo compito di introduzione. Mostrano, con la loro condotta, come ci si deve comportare.

2.1 Livelli di una cultura organizzativa

La cultura organizzativa è visibile a diversi livelli, in misura variabile. Per la sorveglianza della cultura della sicurezza, la distinzione è importante. Bisogna partire dal presupposto che non tutti i livelli della cultura organizzativa sono accessibili e disponibili per la sorveglianza. Il modello presentato nella figura 1 mostra a quali livelli le caratteristiche della cultura organizzativa sono verificabili, ossia dove e come la sorveglianza della sicurezza può rilevare questi aspetti. I livelli vanno dall'evidenza manifesta a assunti di base profondi e inconsci. Tra questi due estremi si situano valori, norme e regole di condotta di vario genere.

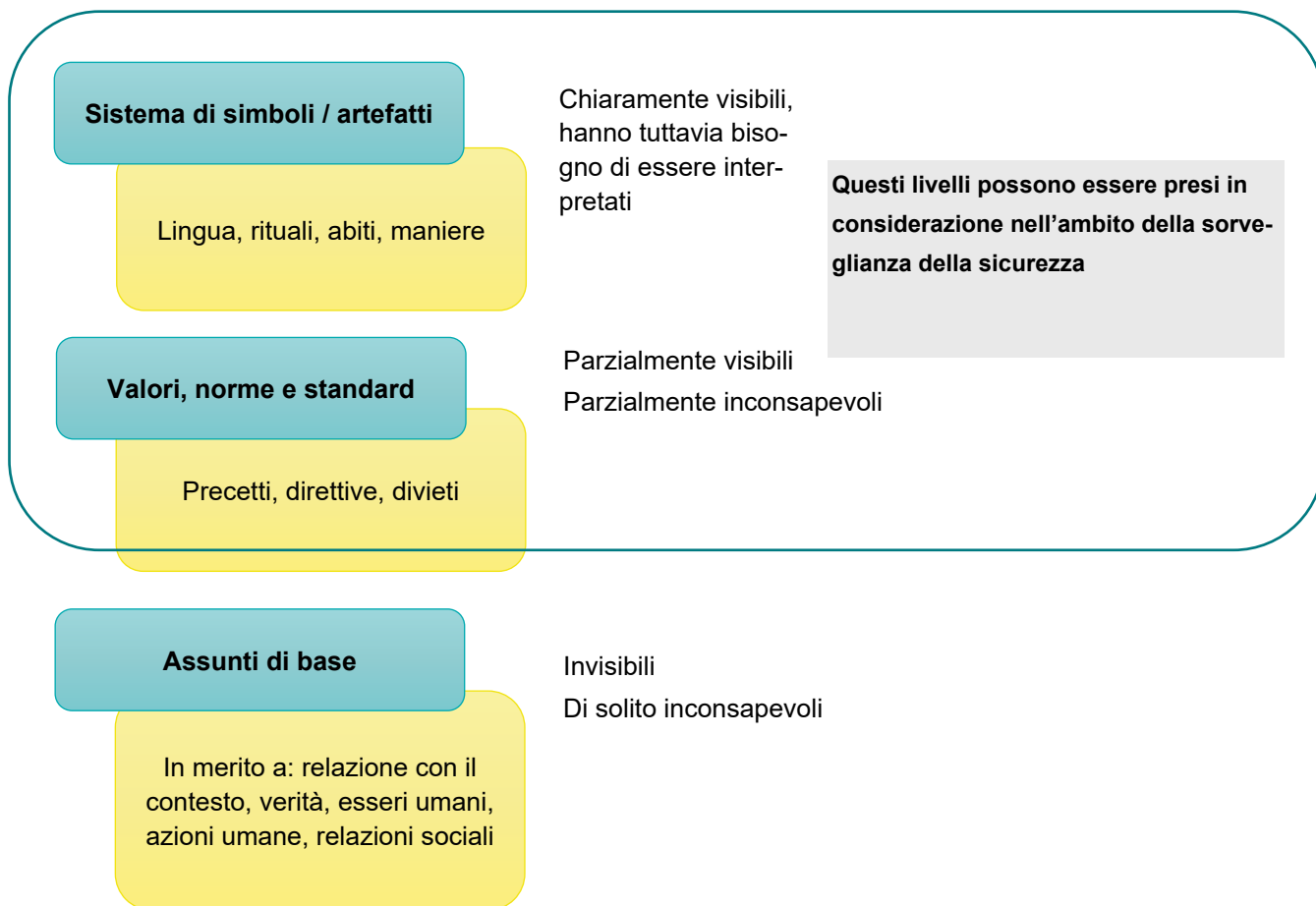


Figura 1: Livelli della cultura organizzativa secondo Schein (1984)

Gli elementi di una cultura organizzativa possono essere descritti come segue.

Sistema di simboli / artefatti: Gli elementi visibili comprendono informazioni immediatamente accessibili (ad es. il modo di salutare, gli edifici o la lingua), ma anche elementi che fanno parte del sistema di gestione della sicurezza (ad es. visioni, principi guida, direttive o regole di condotta). Le informazioni sono facili da ottenere, ma difficili da interpretare. È possibile descrivere «come» un gruppo costruisce il suo ambiente e quali modelli comportamentali sono riconoscibili, ma non «perché» un gruppo si comporta nel modo in cui si comporta.

Valori / norme / standard manifesti: Meno visibile è il livello dei valori, norme e standard. Si tratta di principi ispiratori, direttive di condotta non scritte, divieti impliciti e così via, che danno un orientamento per le azioni quotidiane. Standard di questo tipo possono essere, ad esempio: «Non criticare mai i tuoi colleghi in pubblico» o «Non abbiamo bisogno di qualcuno che venga a farci la predica». Le norme e gli standard includono tutti i modelli di orientamento che non sono regolamentati in modo formale. Ancora più comuni sono i principi di gestione, le direttive «dall'alto», per i quali vi è il rischio che abbiano ben poco a che vedere con la cultura aziendale vissuta nella pratica.

Assunti di base: La base di una cultura, come livello più profondo, consiste in modelli fondamentali di orientamento e di concezione («visione del mondo») che guidano l'azione. Si tratta di punti fermi che appaiono evidenti e spontanei e di solito sono osservati in modo automatico, senza riflettere, per lo più senza conoscerli. Questi assunti di base includono, ad esempio, il modo in cui gli individui pensano al loro ambiente, il modo in cui si formano le relazioni interpersonali, il modo in cui ogni membro dell'organizzazione è considerato pigro oppure in grado di evolvere, diligente oppure, per quanto riguarda la motivazione, sensibile solo a incentivi esterni.

Implicazioni per la pratica

Per la sorveglianza, ciò significa che non tutti i livelli di una cultura organizzativa o di una cultura della sicurezza sono visibili e possono quindi essere presi in considerazione. Di conseguenza, per quanto riguarda la cultura della sicurezza, la sorveglianza è limitata al livello degli artefatti e a quello dei valori, norme e standard. Si tratta, ad esempio, dei contenuti del SGS, delle disposizioni o anche dei vari documenti di verifica. Si sorveglia in che modo questi sono elaborati e implementati nel quadro del SGS e in che modo contribuiscono a una cultura positiva della sicurezza. Si può osservare il modo in cui il personale lavora, ad esempio, nell'ambito di controlli d'esercizio. Tuttavia, la sorveglianza della sicurezza si limita a verificare se il lavoro viene svolto conformemente alle disposizioni. Per quanto riguarda la cultura della sicurezza, la sorveglianza non mira a individuare gli assunti di base profondi.

2.2 Che cosa significa «cultura positiva della sicurezza»?

Esistono diversi principi in base ai quali si caratterizza una cultura positiva della sicurezza. In un certo senso, vi è sempre sicurezza all'interno di una cultura organizzativa. Tuttavia, occorre che la sicurezza sia stata sviluppata fino a un determinato livello, un livello che ne tenga sufficientemente conto, per poterla definire «cultura della sicurezza». Per descrivere una cultura positiva della sicurezza, l'UFT si riferisce, tra gli altri, al modello proposto da James Reason, le cui caratteristiche si ritrovano anche nel Modello per la cultura della sicurezza ferroviaria adottato dall'Agenzia dell'UE per le ferrovie (ERA).

La cultura della sicurezza consiste in una serie di processi che interagiscono tra loro e che migliorano la sicurezza. La cultura della sicurezza può essere intesa come una cultura informata. Essa comprende le seguenti quattro componenti: una cultura della comunicazione, una cultura dell'equità, una cultura della flessibilità e una cultura dell'apprendimento.

Cultura della comunicazione: Un clima organizzativo in cui il personale è pronto a comunicare errori e quasi incidenti e sa quali debbano essere comunicati e in che modo.

Cultura della flessibilità: La flessibilità necessaria per affrontare un contesto dinamico e esigente. Il modello organizzativo è in grado di passare da strutture gerarchiche a strutture piatte, e viceversa.

Cultura dell'apprendimento: Un'organizzazione deve avere la volontà e le competenze per trarre le giuste conclusioni dal sistema di informazione sulla sicurezza e per attuare i cambiamenti necessari.

Cultura dell'equità: Un'atmosfera di fiducia, nella quale il personale sia incoraggiato o addirittura ricompensato se fornisce informazioni rilevanti per la sicurezza. Vigono regole trasparenti per tutti, che indicano quali comportamenti sono accettabili e quali no.

Cultura dell'informazione: Una cultura in cui chi amministra e gestisce il sistema è a conoscenza dei fattori umani, tecnici, organizzativi e ambientali che influiscono sulla sicurezza del sistema nel suo insieme. Negli aspetti più importanti, una cultura dell'informazione è una cultura della sicurezza. L'organizzazione dispone di un sistema di informazione sulla sicurezza che riunisce, analizza e diffonde le informazioni sugli eventi imprevisti e sui quasi incidenti, e che conduce regolari verifiche proattive del sistema.

Cultura dell'informazione: L'organizzazione deve sviluppare un sistema di informazione sulla sicurezza che riunisca tutto quanto si può sapere su incidenti, quasi incidenti e eventi. Inoltre, vanno condotti controlli preventivi e monitoraggi regolari del sistema, seguiti dalle opportune analisi, i cui risultati vanno poi diffusi. In questo modo, chi gestisce il sistema avrà a disposizione le informazioni umane, tecniche e organizzative che influiscono sulla sicurezza del sistema nel suo insieme.

Cultura della comunicazione: Per fare in modo che gli eventi imprevisti, gli errori e i quasi incidenti siano comunicati, è necessario sviluppare una cultura in tal senso. Ciò richiede un clima organizzativo in cui le persone siano pronte a comunicare i propri errori e quasi incidenti.

Cultura dell'equità: L'organizzazione deve chiarire in che modo intende gestire le attribuzioni di colpa e le sanzioni. Una cultura che non preveda conseguenze non è né realistica né auspicabile. Una tolleranza generalizzata di tutti gli atti non sicuri e gli errori manca di credibilità. Una cultura dell'equità richiede un'atmosfera di fiducia in cui il personale sia incoraggiato a riferire informazioni importanti per la

sicurezza. La linea di demarcazione tra i comportamenti accettabili e quelli che invece non lo sono è tracciata in modo chiaro.

Cultura della flessibilità: Una cultura della flessibilità permette, di fronte a determinate situazioni, di passare dalla modalità gerarchica convenzionale a una struttura di processo più piatta, nella quale il controllo viene trasferito alle esperte e agli esperti, ad esempio a livello operativo. Quando l'evento o l'incidente è infine stato superato, si torna alla modalità gerarchica.

Cultura dell'apprendimento: Infine, un'organizzazione deve avere una cultura dell'apprendimento, ovvero la disponibilità e la competenza di trarre le giuste conclusioni dalle informazioni disponibili e la volontà di disporre cambiamenti di rilievo quando ciò è necessario.

Implicazioni per la prassi

Ai fini della sorveglianza, va tenuto presente che molti elementi di una cultura positiva della sicurezza sono gestiti nell'ambito del SGS. Il SGS costituisce pertanto la base per la sorveglianza della cultura della sicurezza. Un SGS organizzato e interpretato in modo ottimale può condurre allo sviluppo di una cultura positiva della sicurezza, ad esempio ponendo le condizioni necessarie a rendere disponibili numerose informazioni rilevanti per la sicurezza (cfr. Spiegazioni relative ai requisiti del sistema di gestione della sicurezza, cap. 4.4. Informazione e comunicazione), a garantire una formazione sufficiente di tutto il personale che è così in grado di assumersi in sicurezza la responsabilità delle varie operazioni (cap. 4.2. Competenze), a monitorare in modo adeguato le procedure previste dal SGS (ad es. cap. 6.2 Monitoraggio, 6.3 Audit interni) e a migliorarle (ad es. cap. 7.1 Insegnamenti tratti da incidenti e inconvenienti).

3 Nesso tra cultura della sicurezza e gestione della sicurezza

La struttura e la cultura di un'organizzazione sono interconnesse e si influenzano reciprocamente. Secondo l'ERA, la cultura della sicurezza si riferisce all'interazione tra i requisiti del SGS, il modo in cui le persone comprendono questi requisiti (a partire dai loro atteggiamenti, valori e convinzioni) e le loro azioni effettive, che si riflettono in decisioni e comportamenti.

Mentre il SGS presenta gli aspetti formali della sicurezza organizzativa, la cultura della sicurezza comprende la parte informale. Un SGS definisce sistemi e procedure e applica in modo sistematico i principi che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi. La sola implementazione di un SGS, tuttavia, non è sufficiente a garantire il livello di sicurezza richiesto: per salvaguardarlo in modo costante è necessaria una cultura della sicurezza efficace.

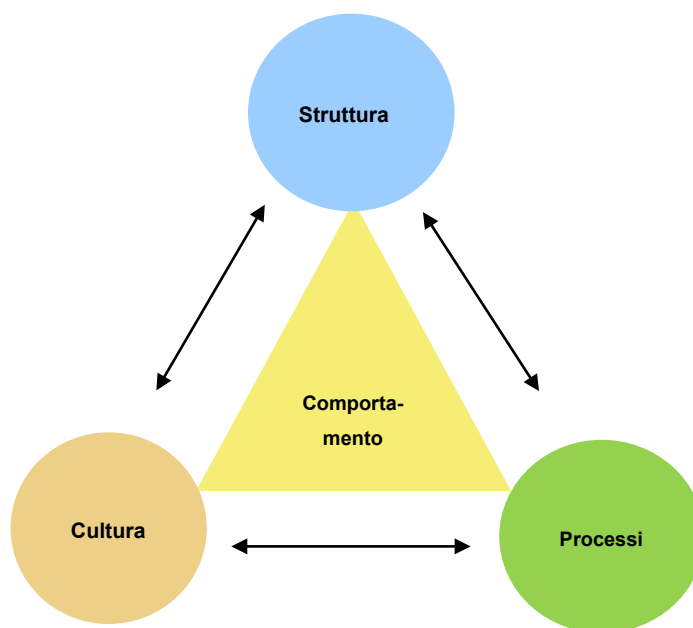


Figura 2: Il triangolo organizzativo secondo Guldenmund (2010)

La figura 2 descrive il triangolo di interazioni tra cultura, struttura (organizzativa) e processi (come parti del SGS), interazioni a partire dalle quali si costruisce un determinato comportamento all'interno di una squadra, di una divisione o di un'organizzazione. Sono possibili discrepanze tra le direttive, ossia la parte formale, e il comportamento e le azioni effettive del personale. Sebbene il SGS definisca le direttive, queste non sempre corrispondono alle pratiche effettive. La ragione di questa differenza può risiedere nella struttura (ad es. il personale non è adeguatamente qualificato oppure le convinzioni di un gruppo non corrispondono alla struttura dell'organizzazione). A causa di questi influssi reciproci, è importante che la cultura di un'organizzazione non sia considerata separatamente dalla struttura organizzativa o dai processi.

Per quanto riguarda la cultura della sicurezza, di conseguenza, nel SGS dovrebbero figurare i seguenti compiti:

- elaborare una comprensione delle caratteristiche di una buona cultura della sicurezza che sia condivisa e appoggiata dalla maggior parte del personale;
- assicurarsi che la cultura della sicurezza sia oggetto di uno sviluppo costante;

- assicurarsi che la visione, i valori e gli obiettivi non siano in contraddizione con le direttive stabilite dal SGS, così da non generare conflitti;
- assicurarsi che la realtà sul luogo di lavoro sia presa sufficientemente in considerazione, diversificando dunque opportunamente la cultura all'interno dell'organizzazione.

Implicazioni per la prassi

Per la sorveglianza, ciò significa che le strutture e i processi (SGS), così come la cultura della sicurezza, sono presi in considerazione tutti insieme. La sorveglianza non si concentra sui valori, le norme e i modelli di orientamento comuni in sé, bensì sulle condizioni che contribuiscono a una cultura positiva della sicurezza e quindi a un comportamento affidabile da parte di tutte le persone coinvolte. Pur se nel contesto della sorveglianza è possibile cogliere – a livello di artefatti, convinzioni e valori – numerosi indizi relativi alla cultura della sicurezza e al suo sviluppo, valutare solo questi non sarebbe opportuno. La sorveglianza si concentra quindi sulle direttive stabilite nel SGS e sulle condizioni che ne derivano per una cultura positiva della sicurezza.

4 La cultura della sicurezza sulla base del modello ERA

Quale base per una cultura positiva della sicurezza, l'UFT fa riferimento, oltre a quanto esposto sopra, anche al Modello per la cultura della sicurezza ferroviaria adottato dall'ERA ([Safety Culture | European Union Agency for Railways \(europa.eu\)](https://www.eurail.eu/safety-culture)). Esso include alcuni elementi già descritti nelle pagine precedenti.

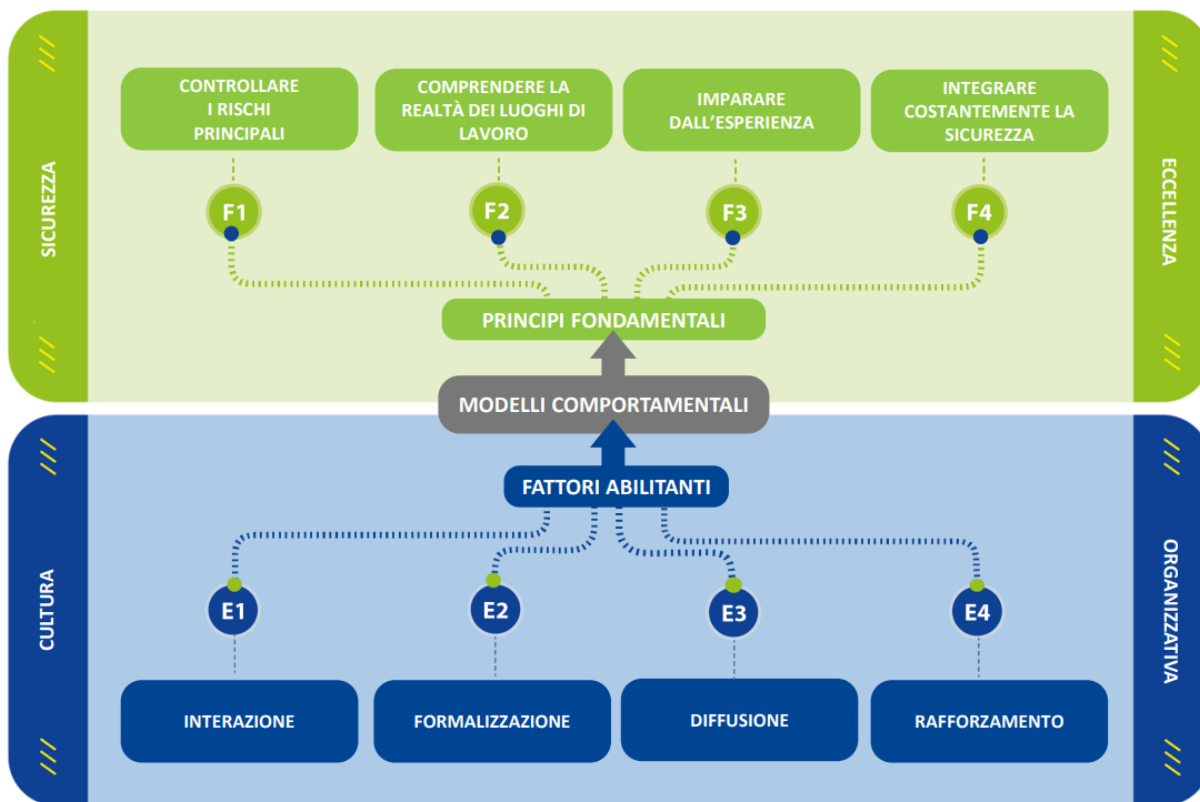


Figura 3: Modello ERA per la cultura della sicurezza ferroviaria

Il Modello ERA comprende tre elementi: i modelli comportamentali, i fattori abilitanti e i principi fondamentali.

1. Modelli comportamentali

Assunti, convinzioni, valori e norme condivisi inducono le persone all'interno di un gruppo a comportarsi in modo simile. Questi modi di agire e pensare condivisi sono detti «modelli comportamentali». Riflettono la cultura organizzativa e costituiscono il primo elemento costitutivo del modello.

2. Fattori abilitanti

La cultura organizzativa si sviluppa attraverso una sequenza tipica di azioni che avvengono in ogni gruppo.

Interazione: All'interno di un gruppo, le situazioni e i comportamenti sono interpretati e eventualmente messi in discussione dai singoli membri. Questo porta a uno scambio all'interno del gruppo e, se occorre, a un adattamento reciproco. Di conseguenza, si forma un consenso sulle aspettative e sul comportamento da tenere in determinate situazioni.

Formalizzazione: Sulla base della comprensione reciproca, il gruppo inizia a formalizzare questi assunti condivisi. Ciò avviene assegnando compiti, ruoli e responsabilità, descrivendo procedure, regole e, ad esempio, le tecnologie utilizzate. Questa formalizzazione di solito include anche tutti i requisiti di un SGS.

Diffusione: In seguito, le strutture, le regole e le procedure organizzative sono diffuse in diversi modi, attraverso la formazione e l'informazione.

Consolidamento: I significati, le norme e le aspettative sono implementati e consolidati attraverso i processi organizzativi. I membri del gruppo condividono una comprensione analoga della realtà; la cultura organizzativa prende forma.

3. Principi fondamentali

L'Agenzia dell'UE per le ferrovie ha formulato una serie di principi di sicurezza, riportati qui di seguito.

- Innanzitutto, occorre controllare i rischi principali, individuando tempestivamente le situazioni problematiche, adottando misure e sviluppando la capacità di operare in sicurezza in presenza di situazioni inaspettate (resilienza).
- In secondo luogo, occorre comprendere l'attività dal punto di vista di chi la svolge. Occorre analizzare e verificare in modo costante se l'attività svolta corrisponde effettivamente a quella pianificata. Va prestata particolare attenzione ai fattori che influenzano effettivamente l'attività umana.
- Poi assumono un ruolo fondamentale l'apprendimento e il miglioramento, che si basano sull'analisi sistematica dei riscontri riguardanti la sicurezza. I contributi del personale in tal senso sono presi attivamente in considerazione.
- Infine, occorre prendere in considerazione l'impegno dei singoli e dell'organizzazione per migliorare le prestazioni, a tutti i livelli, e integrarlo nelle attività aziendali. Ciò richiede lungimiranza e capacità decisionale.

Una cultura positiva della sicurezza è caratterizzata da un'adesione collettiva a questi quattro principi che l'impresa di trasporto deve rispettare. Per un'impresa di trasporto ferroviario, i principi di sicurezza servono anche come base per sviluppare la propria visione in materia di sicurezza. Al fine di fornire un servizio duraturo e sicuro, il modello di sicurezza adottato deve riflettersi nella politica di sicurezza e nel SGS.

5 Stadio di maturità raggiunto dalla cultura della sicurezza

L'UFT parte dal presupposto che una cultura positiva della sicurezza non possa essere valutata in modo dicotomico, ossia come «buona o cattiva», «giusta o sbagliata» e così via. Per questo motivo, la cultura della sicurezza è considerata piuttosto in funzione dello stadio di maturità che ha raggiunto. Quando un'organizzazione sviluppa una cultura positiva della sicurezza, vale la pena considerare il tutto in una prospettiva di continuità. Descrivere e categorizzare le fasi intermedie permette di progredire passo dopo passo e di mantenere il controllo della situazione, invece di fare un grande salto nel buio.

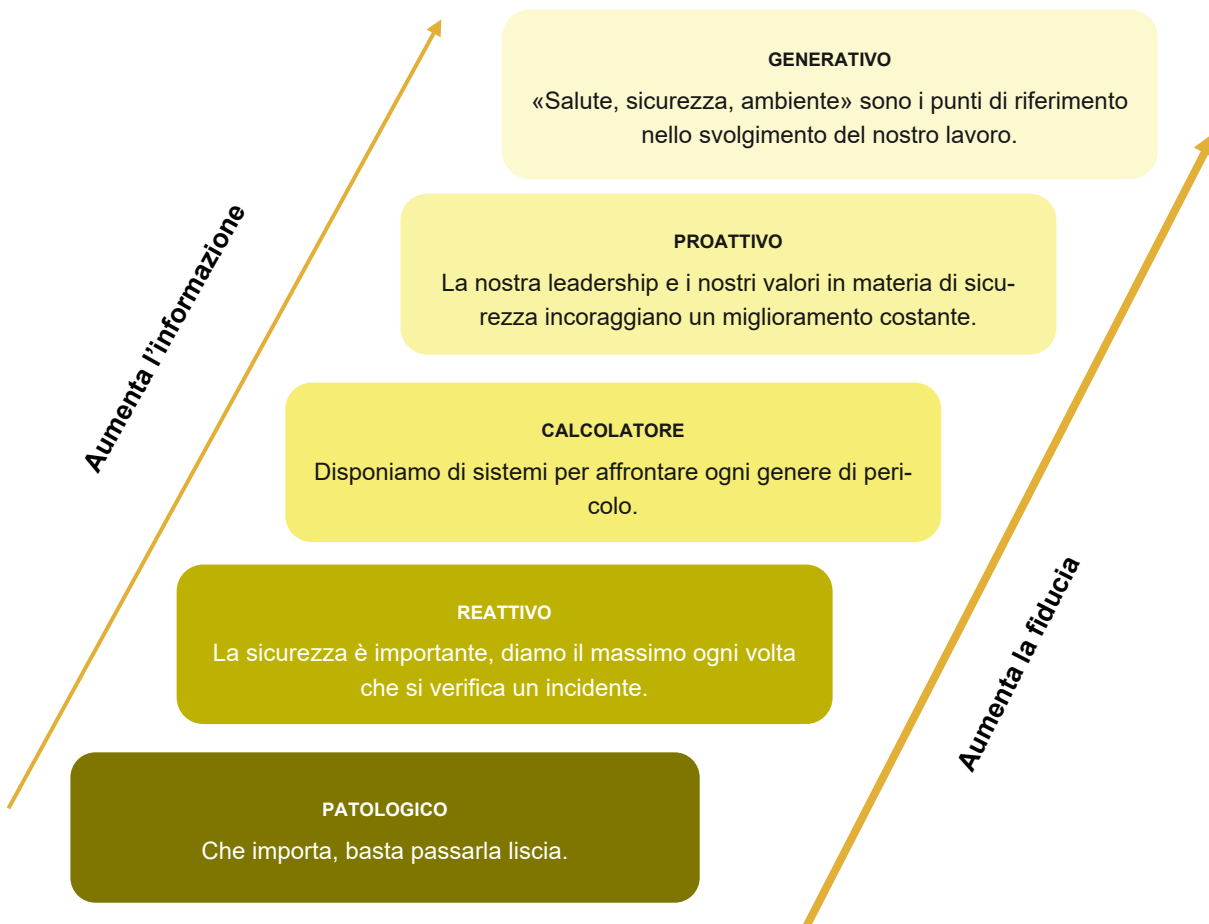


Figura 4: Stadio di maturità raggiunto dalla cultura della sicurezza, secondo Hudson (2007)

Patologico: A questo livello, la sicurezza è vista come qualcosa di costoso, mentre è importante contenere le spese. L'istruzione e la formazione sono considerate un male necessario. Si tratta in primo luogo di soddisfare i requisiti legali.

Reattivo: Per l'organizzazione conta innanzitutto rispettare i costi. A questo livello essa parte dal presupposto che la manutenzione preventiva richieda investimenti. Dopo un incidente, ad esempio, stanziare fondi per eventuali corsi di formazione e aggiornamento ma, con il tempo, queste somme diminuiscono nuovamente.

Calcolatore: I processi sono importanti per prevenire gli incidenti. In merito alle questioni di sicurezza, di fronte al personale la direzione dell'impresa si esprime in modo volutamente positivo. Tuttavia, quanto affermato non corrisponde in modo coerente con le decisioni e le azioni.

Proattivo: Il personale accetta gli audit e le analisi del luogo di lavoro poiché ritiene che siano nel suo interesse. Qua e là le procedure sono considerate dispendiose, ma il personale è anche molto competente. L'organizzazione accetta un margine limitato di non conformità alle direttive.

Generativo: Le collaboratrici e i collaboratori a tutti i livelli non hanno timori o remore nel trasmettersi reciprocamente informazioni in merito ai pericoli. Inoltre, si guarda al personale con molta fiducia, poiché lo si ritiene in grado di riconoscere le situazioni nelle quali il rispetto delle direttive va rimesso in discussione. Il personale è molto impegnato e diligente.

Implicazioni per la prassi

L'UFT parte dal presupposto che tutte le imprese di trasporto che hanno implementato un SGS e dispongono di un certificato di sicurezza (CSic) e di un'autorizzazione di sicurezza (ASic) abbiano una cultura della sicurezza la cui maturità è superiore allo stadio considerato «patologico». Quando esamina la cultura della sicurezza nell'ambito delle sue attività di sorveglianza, l'UFT valuta quanto accertato sulla base di un modello di maturità a 3 stadi: si presume che le imprese abbiano una cultura della sicurezza che spazia tra «reattiva» e «proattiva», per quanto all'interno di un'organizzazione possano emergere differenze significative, ad esempio sotto forma di sottoculture.



6 Sintesi: la cultura della sicurezza nella prospettiva dell'UFT

Di seguito riassumiamo le prospettive fondamentali per quanto riguarda lo sviluppo di una cultura della sicurezza. Esse costituiscono la base per la sorveglianza metodica in materia.

- L'UFT parte dal presupposto che le culture organizzative non siano omogenee, rigide e immutabili, ma varie e in costante mutamento. La cultura della sicurezza non è condivisa senza riserve dall'intero personale di un'organizzazione, ciò che porta a una differenziazione e, di conseguenza, a diverse sottoculture. Le organizzazioni possono avere diverse culture che si sovrappongono e divergono trasformandosi in sottoculture che a volte si contraddicono.
- L'UFT parte dal presupposto che la cultura della sicurezza sia plasmata e sviluppata tanto dalle strutture (SGS e organizzazione), quanto dalla direzione dell'impresa e dal personale. Ciò significa che le strutture e la cultura della sicurezza si influenzano a vicenda e vanno prese in considerazione insieme.
- L'UFT sa che la cultura della sicurezza formalizzata sotto forma di principi, obiettivi o linee guida non sempre coincide con il comportamento effettivo. Sebbene il SGS definisca i requisiti per tutti i livelli, questi non sempre corrispondono alla pratica effettiva. Spetta all'impresa identificare, analizzare e gestire queste incongruenze.
- Lo sviluppo di una cultura della sicurezza deve essere inteso come un processo continuo e permanente. Ciò significa che non è sufficiente raggiungere un livello adeguato: la sicurezza deve essere garantita durevolmente da tutte le persone coinvolte.
- L'apprendimento all'interno dei gruppi e delle organizzazioni è una componente centrale della cultura della sicurezza ed è quindi di grande importanza nell'affrontare gli errori e sviluppare i sistemi.
- La cultura della sicurezza va intesa come una caratteristica qualitativa delle organizzazioni: per questo motivo l'UFT non la quantifica né la misura. Quantificare la cultura della sicurezza non aiuta a raggiungere lo scopo.



7 Principi di vigilanza

Per sorvegliare la cultura della sicurezza, l'UFT applica i seguenti principi.

- Le imprese di trasporto pubblico sono responsabili della sicurezza permanente del loro sistema. Compito dell'UFT è verificare se l'alta dirigenza adempie alle sue responsabilità in vista di un miglioramento costante della cultura della sicurezza e si avvale degli strumenti adeguati allo scopo.
- Se durante la sorveglianza della sicurezza l'UFT constata che, ripetutamente, l'impresa non adempie in modo completo alle sue responsabilità, formula misure che essa è tenuta a attuare nel quadro del suo SGS.
- L'UFT riconosce che le modalità operative variano da un'impresa all'altra e che la cultura della sicurezza può essere considerata unica e individuale, motivo per cui non applica valutazioni generalizzate.
- Le organizzazioni sono tenute ad affrontare l'argomento della cultura della sicurezza nel loro contesto e a considerarlo un compito costante della leadership.

8 Metodologia per sorvegliare la cultura della sicurezza

Sorvegliare la cultura della sicurezza durante la fase d'esercizio permette di verificare il modo in cui l'alta dirigenza garantisce il miglioramento continuo della cultura positiva della sicurezza sancito dal regolamento delegato (UE) 2018/762.

L'obiettivo della sorveglianza è verificare in che modo l'organizzazione gestisce, valuta e mantiene costantemente viva la cultura della sicurezza, assumendosi così la responsabilità nel suo insieme. L'UFT non sorveglia tutti gli aspetti della cultura della sicurezza, ma si concentra sulla struttura del SGS applicato e sul modo in cui essa contribuisce a una cultura positiva della sicurezza. All'interno dell'organizzazione, la cultura della sicurezza si sviluppa costantemente e rimane stabile nel tempo. Non tutti gli elementi di una cultura della sicurezza possono essere rilevati e misurati alla stessa maniera. Non esiste un modo universalmente valido per determinare quale sia la giusta e migliore cultura della sicurezza.

L'UFT basa la sua sorveglianza sul Modello per la cultura della sicurezza ferroviaria adottato dall'ERA, nel quale figurano gli elementi fondamentali di una cultura della sicurezza. Tuttavia, ogni organizzazione è libera di scegliere a quale modello o a quali principi di base riferirsi per sviluppare la sua cultura della sicurezza.

Per sorvegliare lo sviluppo e il mantenimento di una cultura positiva della sicurezza presso le imprese di trasporto pubblico, l'UFT adotta un approccio graduale.

	Prima sorveglianza	Seconda sorveglianza	Terza sorveglianza e sorveglianza continua
Obiettivo	La strategia (cap. 7.2. Miglioramento continuo CSM SGS) per sviluppare e mantenere una cultura positiva della sicurezza è stata elaborata e può essere presentata all'UFT.	L'organizzazione è in grado di stabilire il nesso tra la sua strategia e i contenuti del Modello ERA per la cultura della sicurezza ferroviaria o le definizioni alle quali ha scelto di riferirsi. Il collegamento tra la cultura della sicurezza e il SGS è già stato analizzato e/o implementato in parte o in toto.	La strategia è palesemente applicata e rielaborata a intervalli regolari. Nel SGS sono implementati gli elementi del Modello ERA per la cultura della sicurezza ferroviaria o quelli ai quali l'impresa ha scelto di riferirsi.
Contenuto	<p>L'impresa presenta all'UFT in che modo, applicando la sua strategia, sviluppa una cultura positiva della sicurezza. L'alta dirigenza spiega come gestisce questo aspetto e ne risponde nonché in che modo le strutture/SGS promuovono lo sviluppo della cultura della sicurezza.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Stadio di sviluppo della cultura della sicurezza all'interno dell'organizzazione – Elaborazione della strategia · Ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione per quanto riguarda lo sviluppo della cultura della sicurezza · Definizione di una cultura positiva della sicurezza all'interno dell'organizzazione · Nesso tra SGS e cultura della sicurezza · Opportunità e rischi dal punto di vista dell'organizzazione <p>L'impresa riceve queste domande in anticipo dalla persona responsabile dell'audit, così che abbia modo di prepararsi.</p>	<p>La dirigenza presenta l'attuazione o parti della strategia formulata. Spiega inoltre in che modo i contenuti del Modello ERA per la cultura della sicurezza ferroviaria sono integrati nel SGS.</p> <p>L'attuazione della strategia generale è esaminata in determinati settori aziendali. Questi settori sono stati stabiliti anteriormente all'audit.</p> <p>L'impresa presenta anche in che modo, attraverso un approccio sistematico, persegue l'integrazione dei fattori umani e organizzativi nel SGS.</p>	<p>I settori o le persone che ne sono responsabili presentano in che modo i loro processi prendono in considerazione e implementano i contenuti del Modello ERA o delle definizioni della cultura della sicurezza alle quali l'impresa ha scelto di riferirsi.</p> <p>L'attuazione della strategia generale è esaminata in determinati settori aziendali. Questi settori, come pure gli elementi del Modello ERA per la cultura della sicurezza ferroviaria, sono stati stabiliti anteriormente all'audit.</p> <p>L'impresa presenta anche in che modo, attraverso un approccio sistematico, persegue l'integrazione dei fattori umani e organizzativi nel SGS.</p>



Metodologia	Colloquio tecnico nel quadro dell'audit	Colloquio tecnico nel quadro dell'audit Autovalutazione dell'organizzazione	Colloquio tecnico nel quadro dell'audit Autovalutazione dell'organizzazione
Destinatari	Alta dirigenza	Alta dirigenza / Responsabili di settori aziendali	Responsabili di settori aziendali / Responsabili di squadre
Valutazione	Valutazione qualitativa	3 stadi di maturità	3 stadi di maturità
Resoconto	Sulla scia dell'impressione generale sollevata, l'organizzazione riceve un riscontro qualitativo con proposte di miglioramento. Non sono formulate indicazioni né avvertenze. All'organizzazione è chiesto di gestire gli accertamenti in modo appropriato.	Indicazioni	Indicazioni o avvertenze



Pianificazione delle sequenze

Nelle attività di sorveglianza la cultura della sicurezza è pianificata come un argomento a sé stante. In vista della seconda sequenza di sorveglianza si determina in quali settori sarà esaminata la cultura della sicurezza e quali aspetti del Modello ERA per la cultura della sicurezza ferroviaria (cap. 8) saranno presi in considerazione più in dettaglio. L'organizzazione mostra all'UFT in che modo, sulla base delle procedure indicate nel SGS, influisce positivamente sulla cultura della sicurezza. A questo scopo, il riferimento al SGS è decisivo.

Esecuzione delle sequenze

La cultura della sicurezza è integrata nelle sequenze di audit, ossia nei colloqui con le persone responsabili di questo aspetto. Nel corso delle attività di sorveglianza, i membri della direzione che si occupano del requisito ricorrono ad esempi concreti per illustrare in che modo la strategia è implementata e costantemente verificata, e in che modo il SGS contribuisce allo sviluppo di una cultura positiva della sicurezza.

Valutazione dei risultati

La valutazione si basa su un livello di maturità a 3 stadi (reattivo, calcolatore, proattivo). I quattro fattori abilitanti generali e i quattro principi fondamentali sono valutati per sommi capi. Ciò significa che i singoli elementi non sono valutati distintamente. All'impresa viene chiesto di valutare la propria cultura della sicurezza sulla base di un modello di stadi di maturità e di comunicare i risultati all'UFT. Se l'UFT constata che l'impresa non adempie pienamente alla sua responsabilità per quanto riguarda la sicurezza, emette delle avvertenze. L'organizzazione sarà tenuta ad adottare misure adeguate, in modo da colmare le lacune accertate. La valutazione deve permettere di cogliere e esaminare in modo differenziato la cultura della sicurezza applicata nei diversi settori dell'impresa.

L'impresa è tenuta a far fronte in modo appropriato a quanto accertato nel corso della sorveglianza della sicurezza, così da presentarne i risultati in vista di un possibile rinnovo del CSic o dell'ASic.



9 Bibliografia

- Guldenmund, F. (2016). Organizational Safety Culture. In *Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (1.). Chichester: Wiley Blackwell.
- Guldenmund, F. W. (2010). (Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management: Perspective. *Risk Analysis*, 30(10), 1466–1480. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x>
- Hopkins, A. (2018). The Use and Abuse of “Culture”. In C. Gilbert, B. Journé, H. Laroche, & C. Bieder (Hrsg.), *Safety Cultures, Safety Models* (S. 35–45). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95129-4_4
- Hudson, P. (2001). Safety Management and Safety Culture. *The Long, Hard and Winding Road. Occupational Health & Safety Management Systems Proceedings of the First National Conference*.
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6), 697–722. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.005>
- Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate.
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology in Cambridge, Mass.
- Schein, E. H. (2017). *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2018.
- Schreyögg, G. (2016). *Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13959-9>
- Wilpert, B. (2008). Regulatory styles and their consequences for safety. *Safety Science*, 46(3), 371–375. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.05.010>