



**aifos**

**17 settembre 2025**  
Ore 11:30 – 13:30

**WORKSHOP**

## Il triangolo della fiducia: conformità, responsabilità e fiducia per accendere la sicurezza antincendio

**Andrea Cirincione**, Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni  
**Alessandro Baseggio**, Ingegnere della sicurezza e Safety Speaker

safety**expo**2025  
PREVENZIONE INCENDI



**aifos**

## CPI: dalla conformità all'accountability

- Laurea in Ingegneria dei Materiali
- Semifinale Innovation Award per un progetto riscaldamento ad induzione
- Laurea in Ingegneria della Sicurezza Civile ed Industriale
- Tesi premiata da Aifos
- RSPP interno in aziende produttive
- Direttore di produzione
- Membro di Safety Speakers



- Laurea in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni
- Consulente di Direzione Aziendale
- «Psicologo Competente» in ambito SSL
- R.E.P. di struttura sociosanitaria
- Consigliere Nazionale AiFOS
- Esperto di N.T.S.
- Eclettico *multitasker*

safety**expo**2025  
PREVENZIONE INCENDI

2





aifos

## EVOLUZIONE NORMATIVA

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

3



aifos

### CPI: dalla conformità all'accountability

- Il codice di prevenzione incendi ha spostato l'attenzione **da un approccio prescrittivo ad un approccio prestazionale**
- Non ci si limita più a fare il compitino ma ci si assume la **responsabilità di scelte, valutazioni e decisioni**
- Le regole tecniche non possono comprendere tutti i casi possibili (RTO + RTV)
- Il sistema **complesso**
- Dalla «**responsibility**» all' «**accountability**»

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

4 **SDI**  
SAFETY DIFFERENTLY ITALIA  
PIÙ SICUREZZA CON PIÙ SPAZIO



aifos

## CPI: dalla conformità all'accountability



Responsabilità



Responsibility

Accountability

Liability

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

5 **SDI**  
SAFETY DIFFERENTLY-ITALIA  
PREVENZIONE INCENDI 25



aifos

## Un cambio di paradigma

- Non basta più l'atto amministrativo
- Le regole si adattano alla situazione: non esiste una sola soluzione per tutti.
- La soluzione deve essere adattata al contesto per raggiungere gli obiettivi.

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

6 **SDI**  
SAFETY DIFFERENTLY-ITALIA  
PREVENZIONE INCENDI 25



aifos

## La metafora del triangolo del fuoco

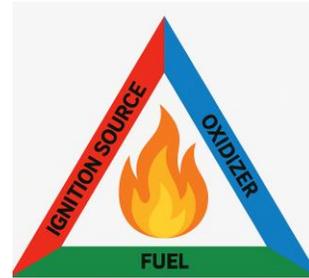
Una base visiva per orientarci

### Triangolo del Fuoco:

Innesco, Combustibile, Comburente

### Triangolo della Sicurezza:

- Conformità = combustibile (base normativa)
- Responsabilità = innesco (dà vita all'azione)
- Fiducia = comburente (alimenta resilienza)



safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

7



aifos

# SAFETY DIFFERENTLY APPLICATA ALLA PREVENZIONE INCENDI

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

8



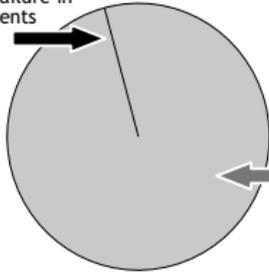
aifos

## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi

Per quanti giorni le cose vanno bene? E quanti male?

### GSE in emergenza

$10^{-4}$  := 1 failure in  
10,000 events



Dove posso fare la differenza?

### GSE in esercizio

safetyexpo2025  
PREVENZIONE INCENDI

SDI  
SAFETY DIFFERENTLY-ITALIA  
PREVENZIONE INCENDI



aifos

## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi

**Safety-I:** L'assenza di incidenti e inconvenienti (guardando indietro) o come **livello di rischio accettabile in relazione ai danni** che può creare (guardando avanti). La sicurezza è la proprietà o la qualità del sistema **necessaria e sufficiente** a garantire che il **numero di eventi** che potrebbero essere **dannosi** per i lavoratori, il pubblico o l'ambiente sia **accettabilmente basso**.

**Safety-II:** La **capacità del sistema** di funzionare come richiesto in **condizioni diverse**, in modo che il **numero di risultati previsti e accettabili sia il più alto possibile** (come di solito accade, in tutti quei giorni in cui non si verifica un evento avverso). La sicurezza e la gestione della sicurezza devono quindi essere basate sulla **comprensione del perché le cose vanno bene**, il che significa **comprendere le attività quotidiane**

«Safety Leadership» – de Boer

safetyexpo2025  
PREVENZIONE INCENDI

SDI  
SAFETY DIFFERENTLY-ITALIA  
PREVENZIONE INCENDI



aifos

## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi

La conformità aiuta a raggiungere l'obiettivo ma **da sola non basta**, a volte può essere controproducente



**Piper Alpha** – Mare del Nord, in acque scozzesi (1988) **165 morti, 61 superstiti** :

*Non è chiaro se il modo in cui è fuggito sia stato un atto di deliberata violazione o di pura necessità. Ciò che è evidente, tuttavia, è che **le persone che hanno deviato dalle istruzioni di raduno hanno costituito la maggioranza dei sopravvissuti.***

(James Reason)

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

11 **SDI**  
SAFETY DIFFERENTLY ITALIA  
PREVENZIONE INCENDI 25



aifos

## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi

- **Non significa fare quello che si vuole**, ma va considerato che anche i piani di emergenza non possono prevedere tutte le situazioni
- Se la **responsibility** ci aiuta a rispettare le **regole**, l'**accountability** ci fa **capire** quello che sta succedendo
- Poiché **nessuno può prevedere tutti i possibili scenari di disastro**, è quindi inevitabile che **alcune debolezze difensive siano presenti fin dall'inizio** della vita produttiva di un sistema, o si sviluppino inosservate - o almeno non corrette - durante le sue successive operazioni. (Reason)

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

12 **SDI**  
SAFETY DIFFERENTLY ITALIA  
PREVENZIONE INCENDI 25



aifos

## Sistemi complicati e sistemi complessi

### Sistemi Complicati

- Il comportamento del sistema può **essere ridotto** al comportamento dei vari componenti
- Cause ed effetti sono **proporzionali**
- Il danno è **prevedibile**
- Il fenomeno è **reversibile**
- É possibile **conoscere completamente** il sistema
- Solo **una possibile soluzione**



aifos

## Sistemi complicati e sistemi complessi

### Sistemi Complessi

- Il comportamento del sistema **NON può essere ridotto** al comportamento dei vari componenti
- Cause ed effetti sono **asimmetrici**
- Posso prevedere solo la **probabilità di accadimento**
- Il fenomeno è **irreversibile**
- **NON è possibile conoscere completamente** il sistema
- **Più soluzioni** sono possibili



## Sistemi complicati e sistemi complessi



RTV

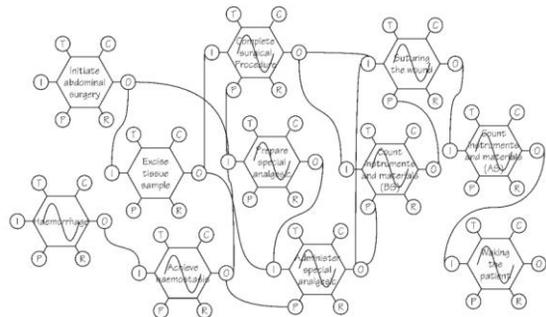
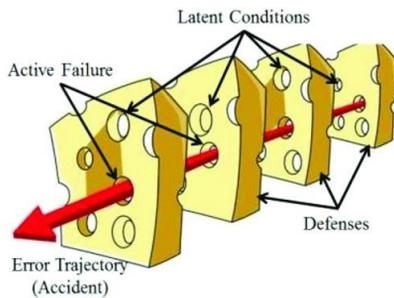


RTO



## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi

I sistemi complessi evidenziano **situazioni dinamiche, modifiche, sorprese, interruzioni e contrattempi** che sono correlate tra loro e che possono dar luogo a fenomeni di risonanza





aifos

## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi

Valutazione del rischio, SCIA, Asseverazione sono tutti **documenti statici**, non catturano la dinamica degli eventi.

Tutti fattori che presi singolarmente potrebbero essere innocui ma **messi assieme creano dei problemi di risonanza**

Acquisiamo la capacità di far andare bene le cose se **riconosciamo le variabilità**.

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

17 **S D I**  
SAFETY DIFFERENTLY ITALIA  
PER IL RICONOSCIMENTO DELLE VARIABILITÀ



aifos

## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi



**Tacoma Narrow Bridge:** inaugurato il 1 luglio 1940 e crollato 129 giorni dopo.

Il problema era noto, risolto da John Roebling ed attuato nel ponte di Brooklyn (1896).

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

18 **S D I**  
SAFETY DIFFERENTLY ITALIA  
PER IL RICONOSCIMENTO DELLE VARIABILITÀ



aifos

## Safety Differently applicata alla prevenzione incendi

- **Non dobbiamo avere paura della complessità.**
- Possiamo imparare a **riconoscere dei pattern** di funzionamento
- Devo **identificare** le variazioni ed **anticiparle** prima di arrivare ai disastri
- Significa passare da **responsibility** ad **accountability**
- significa **aumentare la capacità** di far andare bene le cose
- Perdere questa opportunità significa avvicinarsi al **tipping point**

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

19 **S D I**  
SAFETY DIFFERENTLY ITALIA  
PER IL RILASCIO DELLA PREVENZIONE INCENDI



aifos

## Psicologia della sicurezza

Un approccio pratico

### Sicurezza dichiarata:

È quella che compare nei manuali, nelle policy aziendali, nelle procedure operative standard. Si fonda su regole formali, prescrizioni normative e obiettivi dichiarati dall'organizzazione. È necessaria per dare un riferimento comune, ma tende a rappresentare la realtà come immaginata dai vertici.



**SICUREZZA  
DICHIARATA**

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

20





aifos

## Psicologia della sicurezza

Un approccio pratico

### Sicurezza praticata:

È quella che i lavoratori e i team mettono realmente in atto "sul campo", spesso adattando le regole alla complessità della situazione. In emergenza, i pompieri non seguono solo il protocollo: valutano, bilanciano rischi, decidono in pochi secondi.



safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

21



aifos

## Psicologia della sicurezza

Un approccio pratico

### Sicurezza regolata

- In psicologia del lavoro, sappiamo che oltre una certa soglia le regole diventano **rumore cognitivo**
- Troppe regole alimentano **infantilizzazione**:
- L'illusione normativa crea una **falsa percezione di controllo**:
- Un vigile del fuoco esperto salva vite non perché conosce mille regole, ma perché sa riconoscere i segnali deboli e anticipare il collasso della situazione.



☞ La vera sicurezza non sta nell'aggiungere procedure, ma nel rafforzare competenze, giudizio professionale e resilienza organizzativa.

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

22





aifos

## Psicologia della sicurezza

Un approccio pratico

### Sicurezza percepita

- **Sensemaking** è il processo con cui i gruppi interpretano segnali ambigui e costruiscono un significato condiviso.
- Le squadre dei vigili del fuoco dimostrano che il sensemaking è una risorsa vitale:
- Le squadre che sanno "darsi un senso" dell'evento critico hanno maggiore probabilità di adattarsi con successo.



☞ La sicurezza non è un insieme di regole astratte, ma una storia collettiva in continua negoziazione.

safetyexpo2025  
PREVENZIONE INCENDI

23



aifos

## Psicologia della sicurezza

Un approccio pratico

### COMUNICAZIONE:

- Non è solo trasmissione di ordini, ma creazione di comprensione reciproca.
- Nei team ad alto rischio, la comunicazione efficace è breve, ridondante e chiara.
- Un messaggio non è sicuro finché non è stato ricevuto, compreso e confermato.



☞ L'efficacia della sicurezza cresce quando la comunicazione quotidiana e la memoria viva diventano **anticorpi organizzativi** contro la ripetizione degli errori.

safetyexpo2025  
PREVENZIONE INCENDI

24





aifos

## Psicologia della sicurezza

Un approccio pratico

### MEMORIA ORGANIZZATIVA:

- Gli incidenti si verificano e si ripetono quando le organizzazioni dimenticano (l'appreso / il vissuto).
- La memoria non è un archivio, ma una pratica.
- Se la memoria si riduce a "relazioni di incidente" scritte per gli archivi, la conoscenza resta morta.



☞ L'efficacia della sicurezza cresce quando la comunicazione quotidiana e la memoria viva diventano **anticorpi organizzativi** contro la ripetizione degli errori.

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

25



aifos

# RESTORATIVE JUST CULTURE APPLICATA ALLA PREVENZIONE INCENDI

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

26



aifos

## Restorative Just Culture

Un approccio dedicato alla «salute» non solo alla «sicurezza»

- La Just Culture tradizionale è spesso stata intesa come bilanciamento tra punizione e indulgenza
- La Restorative Just Culture (Dekker, 2018) compie un salto qualitativo: non chiede chi è colpevole, ma chi è stato danneggiato, di cosa ha bisogno e chi ha la responsabilità di rimediare.
- Non è giustizia punitiva, ma giustizia riparativa.
- Al centro non c'è la "colpa individuale", ma la ricostruzione di legami tra persone, team e organizzazione.

☞ Dopo un errore operativo (ad esempio, un ritardo nel coordinamento o un malfunzionamento gestito male), la priorità non è trovare "il colpevole", ma capire come ricucire il tessuto di fiducia tra operatori, responsabili e comunità.

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

27



aifos

## Restorative Just Culture

La fiducia come ossigeno della «sicurezza»

- Se la conformità è la struttura e la responsabilità è l'innesco, la fiducia è ciò che permette alla sicurezza di "respirare".
- Fiducia = disponibilità a esporsi alla vulnerabilità altrui, credendo che l'altro agirà in buona fede.
- In psicologia della sicurezza, la fiducia riduce il carico cognitivo e permette ai team di reagire con più rapidità.
- Dove manca fiducia, nasce il silenzio organizzativo: nessuno segnala errori, anomalie o dubbi per paura di conseguenze.

☞ Nei vigili del fuoco, la fiducia è la condizione per **affidarsi al collega accanto** dentro un edificio in fiamme. Senza fiducia, ogni regola diventa sterile.

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

28





aifos

## Restorative Just Culture

Gestire errori e incidenti senza colpevolizzare

- Il modello punitivo produce due effetti tossici:
  1. Paura di segnalare
  2. Colpevolizzazione retrospettiva
- Un approccio riparativo riconosce che:
  1. Gli errori sono spesso frutto della normale variabilità del lavoro.
  2. Gli operatori prendono decisioni sensate in base alle informazioni disponibili in quel momento.

☞ Invece di chiedere "Chi ha sbagliato?", occorre chiedere:

"Perché aveva senso fare così in quel momento?"

"Cosa ci dice questo errore sul nostro sistema?"

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI

29



aifos

## Restorative Just Culture

Centralità delle vittime e dei coinvolti

- Ogni evento critico produce vittime dirette e vittime indirette.
- La giustizia riparativa chiede: di cosa hanno bisogno le vittime per sentirsi riconosciute e sostenute?
- Include anche i "second victims" che rischiano burnout, perdita di autostima, isolamento.



Le vittime (dirette e indirette)  
devono essere ascoltate  
e reintegrate

☞ In un incendio con conseguenze tragiche, la RJC non punta solo a scrivere report, ma a ricucire la dignità delle persone: colleghi, famiglie, comunità.

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI

30





aifos

## Restorative Just Culture

Trasformare un evento critico in occasione di apprendimento

- Ogni crisi può essere:
  1. Un trauma che blocca.
  2. Un catalizzatore di resilienza.
- Strumenti concreti:
  1. Debriefing aperti.
  2. Narrazione condivisa.
  3. Microcambiamenti organizzativi.

☞ Così, l'incidente non è solo "una ferita", ma anche un investimento nel futuro: diventa conoscenza viva, patrimonio di resilienza per tutta l'organizzazione.



31

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**



aifos

## Restorative Just Culture

Come trasformare un evento critico in occasione di apprendimento nella pratica

- Riconoscere la **differenza tra Work-as-Done (WAD) e Work-as-Imaged (WAI)**
- Capire i motivi delle deviazioni
- Considerarle «deviazioni», non «violazioni»
- Individuare le cause sistemiche, non comportamentali

safetyexpo **20**  
PREVENZIONE INCENDI **25**

32 **SDI**  
SAFETY DIFFERENTLY-ITALIA  
PIÙ SICUREZZA CON PIÙ SPAZIO



aifos

## APPLICAZIONE PRATICA

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

33



aifos

### IN CONCLUSIONE

Cosa e come agire ?

- La sicurezza non nasce solo dalle regole scritte, né solo dalla motivazione individuale: è il risultato dell'incontro tra metodo e significato, tra sensi allenati a percepire.
- Alla consulenza Safety II chiediamo:
  - di leggere i sistemi come reti complesse, da osservare nelle loro variabilità quotidiane, per trasformare gli eventi critici in conoscenza progettuale.
  - di custodire la dimensione umana, la fiducia, il sensemaking e la memoria organizzativa, affinché i numeri non soffochino le storie.
- A tutti i partecipanti chiediamo: di portare nei propri contesti questa doppia lente – tecnica e relazionale.

Cosa facciamo:

- Mappiamo il WAD
- Analisi FRAM
- Attiviamo Learning Teams
- Instauriamo la RJC
- Facilitiamo il sensemaking collettivo
- Implementiamo le micro-sperimentazioni
- Sosteniamo il coaching degli stakeholders

safetyexpo20  
PREVENZIONE INCENDI 25

34



aifos

## TENIAMOCI IN CONTATTO



Dott. **Andrea Cirincione**

[info@psicologocompetente.it](mailto:info@psicologocompetente.it)

[www.psicologocompetente.it](http://www.psicologocompetente.it)



Ing. **Alessandro Baseggio**

[info@sd-italia.it](mailto:info@sd-italia.it)

[www.sd-italia.it](http://www.sd-italia.it)



35



## Grazie per l'attenzione

# aifos

