



l'autore

Carlo Bisio

FORMAZIONE EFFICACE

in salute e sicurezza sul lavoro

Strumenti e tecniche per progettare e valutare
corsi coinvolgenti

Aggiornato all'Accordo Stato-Regioni 17 aprile 2025

Con materiali per la formazione dei formatori
scaricabili dal sito



**vai alla scheda
del libro**

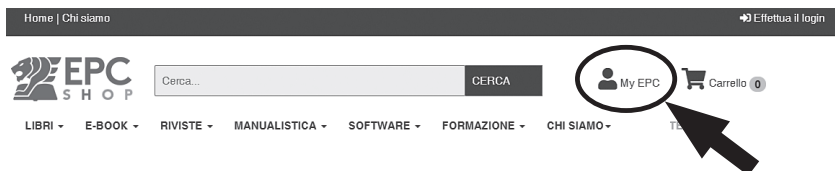


Come scaricare i contenuti digitali associati a questa pubblicazione

I contenuti digitali potranno essere scaricati attraverso la seguente procedura:

1. accedi alla sezione **My EPC**

nel sito www.epc.it (inserisci le credenziali utilizzate per l'acquisto o effettua una nuova registrazione)



2. attiva il tuo **contenuto digitale**

- a) entra nella sezione **Contenuti digitali** cliccando su ***I tuoi contenuti digitali***
- b) inserisci il **codice etichetta** che si trova *in fondo a questa pagina* e premi **Attiva**
- c) ne **La mia libreria** saranno attivi i contenuti eventualmente disponibili, clicca su **Vedi contenuti** per visualizzarli o scaricarli

codice etichetta

riportato sul volume cartaceo



Carlo Bisio

FORMAZIONE EFFICACE

in salute e sicurezza sul lavoro

**Strumenti e tecniche per progettare e valutare
corsi coinvolgenti**

Aggiornato all'Accordo Stato-Regioni 17 aprile 2025

**Con materiali per la formazione dei formatori
scaricabili dal sito**

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

ISBN: 978-88-9288-362-8

Copyright © 2025 EPC S.r.l. Socio Unico

Via Clauzetto, 12 – 00188 Roma – www.epc.it

Servizio clienti: Tel. 06 33245271/277 – clienti@epc.it

Redazione: Tel. 06 33245264/205

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione o trasmissione in qualsiasi forma e/o con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico o altro (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione anche digitale su supporti di qualsiasi tipo (inclusi magnetici e ottici), i diritti di noleggio e di prestito, sono riservati per tutti i Paesi.

L'Editore si dichiara pienamente disponibile a soddisfare eventuali oneri derivanti da diritti di riproduzione del materiale protetto dai diritti d'autore, di cui non sia stato possibile reperire gli aventi diritto. Ci scusiamo per eventuali omissioni e saremo lieti di inserire gli opportuni riconoscimenti nelle edizioni successive.

L'Editore declina ogni responsabilità per eventuali errori, refusi o inesattezze nonché per eventuali danni risultanti dall'uso delle informazioni presenti nel volume, pur curato con la massima diligenza e attenzione.



Il codice QR che si trova sul retro della copertina, consente attraverso uno smartphone di accedere direttamente alle informazioni di questo volume. Le stesse informazioni sono disponibili alla pagina:

<https://www.epc.it/Prodotto/Editoria/Libri/Formazione-efficace-in-salute-e-sicurezza-sul-lavoro/5633>

Foto di copertina: www.123rf.com

Si precisa che gli esempi narrativi e i personaggi di fantasia presenti in questo manuale sono frutto dell'immaginazione dell'autore e non si riferiscono a formatori, società di consulenza o enti di formazione reali.

SOMMARIO

QUALCUNO DEVE PUR FARLO	11
L'Accordo Stato-Regioni (ASR) sulla formazione alla sicurezza e salute del 2025	14
Ma probabilmente qualcuno rema contro	15
1. LE COSE NEL MODO GIUSTO	21
1.1. Cos'è il processo di formazione, quali ne sono le fasi	21
1.2. Sì, ma la sicurezza?	28
1.3. Ma la formazione non è tutto...	29
1.4. Diversi approcci alla formazione	32
2. QUALE FORMAZIONE SERVE	35
2.1. Le due anime dell'analisi dei bisogni	35
2.2. Ma entriamo nel tecnico: come sabotare un'analisi dei bisogni di formazione	37
2.3. E come invece far andare al meglio un'analisi dei bisogni formativi	41
2.4. Esempi di fonti documentali per l'analisi dei bisogni di formazione	42

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

2.5. Ascolto del contesto sociale	44
2.6. Gli ambiti di interesse di un'analisi dei bisogni di formazione per la sicurezza	46
2.6.1. Come concludere la fase di analisi dei bisogni	48
2.6.2. Cosa accade se non si fa (e bene) l'analisi dei bisogni	50
2.6.3. Strumenti: l'analisi delle abilità richieste dal compito (job-skill analysis)	52
2.6.4. Strumenti: la tecnica dell'incidente critico (CIT - Critical Incident Technique)	56
3. LA FORMAZIONE E LA CONCEZIONE DI SICUREZZA	61
3.1. Una presenza sgradita ma utile	61
4. LE DOMANDE CHE CI PONE LA PROGETTAZIONE	73
4.1. Breve esplorazione dei significati di "obiettivo" forniti nell'ASR	73
4.2. E veniamo ai "risultati attesi"	79
4.3. Un incontro speciale	84
4.4. Come completare la progettazione didattica	86
4.5. Due livelli di progettazione	91
4.6. Le più comuni tecniche di sabotaggio per la progettazione	92
4.7. Come individuare i risultati attesi	95
4.8. Quali verbi utilizzare per definire risultati attesi	98
4.9. Differenza tra risultati attesi e argomenti: un esempio	100
4.10. Qual è l'utilità di definire i risultati attesi	101
4.11. Quali altre scelte da fare in fase di progettazione	104
4.12. Proviamo a sviluppare alcune parti di unità didattiche	110

SOMMARIO

4.13. Un approfondimento sui risultati attesi	112
4.13.1. Completare la micro-progettazione o progettazione di dettaglio	114
4.14. Cosa accade se non si fa (e bene) la progettazione	115
4.15. Ma questo libro parla solo della formazione in presenza?	117
4.16. Un esempio di documento di progettazione	119
5. ALCUNE INDICAZIONI SU COME PREPARARE MATERIALI DIDATTICI	121
5.1. Alcuni punti per la preparazione	121
5.2. Buone prassi per la preparazione di una presentazione	123
5.3. I grandi maestri del sabotaggio e la preparazione dei materiali	126
6. REALIZZARE INCONTRI FORMATIVI EFFICACI	129
6.1. Due aspetti paralleli da gestire	132
6.2. Il contratto formativo	135
6.3. I segnali precoci	138
6.4. Comunicazione e chiarezza	142
6.5. Come posso coinvolgerli?	143
6.6. La gestione del tempo	144
6.7. Come gestire i canali sensoriali	145
6.8. Quali feedback posso raccogliere dai partecipanti?	146
6.9. L'uso della comunicazione non verbale e paraverbale	148
6.10. I materiali da distribuire, i supporti	149
6.11. Gestione delle domande	150

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

6.12. Talvolta la chiarezza non basta e occorre essere persuasivi	151
6.13. Ma se la formazione è in remoto?	156
6.13.1. Checklist Gestione incontro formativo in presenza	158
6.13.2. Checklist Gestione incontro formativo in remoto sincrono	159
6.14. Strumenti: come gestire un lavoro in sottogruppi	160
6.15. Strumenti: come gestire un gioco di ruoli	163
6.16. Grandi cose si stavano preparando...	165

7. NON SOLO TEORIA: TEMI CHIAVE DA RENDERE VIVI IN AULA

7.1. La piramide di Heinrich	167
7.2. Il modello del formaggio svizzero di Reason	170
7.3. Le Regole Salvavita (Life-Saving Rules o LSR)	172
7.4. Lo Stress lavoro-correlato	174
7.5. Violenza e molestie sul lavoro	176
7.6. Rischio di scivolamento e inciampo	178
7.7. Concetto di rischio e di pericolo: significato e distinzione	180
7.8. Comunicazione assertiva e ascolto attivo	182

8. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

8.1. Il mito della “valutazione oggettiva”	187
8.2. Le aree di interesse della valutazione	189
8.3. Valutare la formazione o valutare la prestazione di sicurezza e salute?	196
8.4. Un riesame delle attività formative	196

SOMMARIO

9. LIVELLI E STRUMENTI DI VALUTAZIONE	199
9.1. Valutazione della reazione dei partecipanti, o della qualità percepita	199
9.2. Valutazione degli apprendimenti	203
9.3. Una tabella di specifica della valutazione, o assessment blueprint	215
9.4. Cosa fare dopo avere raccolto i questionari	216
9.5. Cosa fare nel caso di una prova pratica per valutare gli apprendimenti	221
9.6. Cosa fare nel caso di un colloquio di valutazione	224
9.7. Cosa fare nel caso di un project work	226
9.8. Valutazione del trasferimento degli apprendimenti al contesto lavorativo	227
9.9. Valutazione della ricaduta complessiva sull'organizzazione	233
9.10. Un incontro che mi ha chiarito molte cose	235
10. LA TERRA DOPO L'ACCORDO	243
PRINCIPALI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI DALLA LETTERATURA SPECIALISTICA	249
ESERCIZI	253
SOLUZIONI	285



QUALCUNO DEVE PUR FARLO

“Ma ti rendi conto? È l’ultima cosa che avrei voluto. Io, formatore per la sicurezza sul lavoro? Non ci posso credere!”

Ricordo ancora lo sgomento nella voce del mio amico Marco, il giorno in cui ricevette la notizia. Era seduto di fronte a me, pallido in volto e con le mani che gli tremavano.

“Non so proprio come farò”, continuò con un filo di voce. “Non voglio essere associato a quel tipo di formazione. La gente pensa che sia noiosa, inutile, una perdita di tempo. Non voglio che mi vedano come *quello che fa le prediche* sulla sicurezza.”

“E poi...”, aggiunse con un’espressione preoccupata, “cosa penseranno in azienda? Io mi occupo di produzione, sono un *problem solver*. Non vorrei che questa cosa compromettesse la mia reputazione.”

Lo capivo. Molti in azienda, soprattutto chi si occupa di produzione, o di vendite, vedono la formazione per la sicurezza come un’inutile perdita di tempo. Ricordo ancora le parole di un capo reparto: “Come posso andare in aula a spiegare che le cose vanno fatte in un certo modo, e poi quando sono in reparto devo sistematicamente chiudere un occhio se le cose vengono fatte diversamente? Non me la sento proprio, sono una persona coerente!”

Marco si alzò e cominciò a camminare avanti e indietro nella stanza. “Non so davvero cosa fare”, disse con tono sconsolato.

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

“Marco”, dissi con calma, “la formazione per la sicurezza è importante. Tu hai l’opportunità di aiutare le persone a lavorare in modo più sicuro e a tornare a casa sane e salve ogni sera. Non c’è niente di più importante.”

Marco rimase in silenzio per un momento, poi si passò una mano tra i capelli. “Lo so, lo so”, disse con un sospiro. “Ma non posso fare a meno di sentirmi a disagio.”

Uscì dal mio ufficio con un’espressione perplessa, e nei giorni seguenti lo vidi spesso distratto e pensieroso. In quel periodo, quando la moglie gli chiedeva dove fosse andato, lui inventava una scusa. Non se la sentiva di dirle che era diventato un “formatore nei corsi per la sicurezza”, non voleva deluderla.



Quello del formatore nel campo della sicurezza e salute sul lavoro è un ruolo tanto impegnativo quanto gratificante.

Dopotutto, si lavora per il benessere e la sicurezza delle persone: non solo di chi partecipa alla formazione, ma anche – indirettamente – dei loro familiari, colleghi e collaboratori.



Questo libro è dedicato a chi, “nonostante tutto”, desidera migliorare le proprie capacità nella gestione di processi formativi per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Tratta della tecnica e di alcune buone prassi nella formazione alla sicurezza. *Non tratta di contenuti di sicurezza e salute sul lavoro né di norme*, in quanto queste nozioni devono già far parte del bagaglio di esperienza e di studi del formatore.

Nonostante non si parli di contenuti ma di metodo, *sono stati inseriti molti esempi* tratti dagli ambiti della sicurezza e salute sul lavoro.

Per sua natura, quindi, è un *libro destinato ai corsi di formazione dei*

QUALCUNO DEVE PUR FARLO

formatori, all'aggiornamento continuo di formatori e altre figure interessate al processo formativo (progettisti di corsi di formazione, persone che si occupano di addestramento, ecc.). Soprattutto però è dedicato a chi voglia fare un passo avanti nella propria professionalità di formatore o formatrice per la sicurezza.

Trae ispirazione dall'esperienza diretta dell'autore e dalla letteratura specialistica nella formazione in età adulta⁽¹⁾.

Si è scelto di dare un taglio pratico, con l'obiettivo di essere un riferimento concreto per chi professionalmente si confronta in campo con questo tipo di formazione.

Chi avrà la pazienza di seguire la lettura al termine avrà acquisito o consolidato un insieme di tecniche e di concetti per preparare, gestire e valutare la formazione, in particolare quando tratta di sicurezza e salute sul lavoro.



Fare formazione è come un'arte, e in quanto tale molto del suo successo si basa sul modo in cui il formatore riesce a interpretare il ruolo, sulla sua creatività e sulla sua esperienza; ma come in ogni arte esiste una grammatica da rispettare per ottenere opere che riescano a comunicare.



In questo libro troverete anche racconti che sembrano usciti da una *spy story*. Non sono solo un espediente narrativo: vogliono rappresentare, in modo vivido e ironico, i pericoli e le trappole che si nascondono dietro a una formazione inefficace.

1. Trattandosi di una pubblicazione divulgativa e pratica ho preferito evitare un puntuale sistema di riferimenti bibliografici. Tuttavia, in una parte conclusiva del volume sono richiamati i principali riferimenti ai quali i contenuti di questo libro sono debitori.

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

L'Accordo Stato-Regioni (ASR) ⁽²⁾ sulla formazione alla sicurezza e salute del 2025

Pur nascendo da esperienze e ricerche precedenti all'Accordo del 2025, il volume dialoga con le indicazioni dell'ASR, integrandole con esempi operativi e buone prassi nate sul campo.

Le basi metodologiche di questo scritto erano già state sviluppate e pubblicate negli anni precedenti, sulla scorta della letteratura internazionale e delle buone prassi consolidate nel campo della formazione degli adulti.

Non troverete quindi in queste pagine una disamina sistematica dell'ASR. L'intento di questo lavoro non è "spiegare e commentare l'ASR", ma proporre un percorso pratico e ragionato per progettare, erogare e valutare formazione efficace, con solide basi teoriche e operative.

La pubblicazione dell'ASR ha inevitabilmente imposto, a chi si occupa seriamente di formazione, una riflessione di allineamento: per questo motivo il testo è stato armonizzato laddove opportuno, evidenziando come le buone prassi e i riferimenti metodologici siano in sintonia – o talvolta anticipino – le indicazioni della parte IV dell'ASR "Indicazioni metodologiche per la progettazione, erogazione e monitoraggio dei corsi".

In sintesi: questo libro non si propone di commentare l'ASR, ma di essere una guida concreta alla buona formazione, compatibile con esso, ma autonoma nella sua ispirazione e finalità.

2. "Accordo, ai sensi dell'articolo 37, comma 2, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, tra il Governo, le regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano, finalizzato alla individuazione della durata e dei contenuti minimi dei percorsi formativi in materia di salute e sicurezza, di cui al medesimo decreto legislativo n. 81 del 2008.", Rep. atti n. 59/CSR del 17 aprile 2025.

QUALCUNO DEVE PUR FARLO

Ma probabilmente qualcuno rema contro

Nelle organizzazioni si realizza oggi una quantità enorme di formazione per la sicurezza e la salute sul lavoro.

L'enorme quantità di formazione che si fa ormai da diversi anni sarebbe sufficiente a ribaltare in positivo ogni prestazione di sicurezza, a incidere sui comportamenti a rischio e sull'organizzazione, a costruire una cultura di sicurezza più matura, a migliorare il benessere sul lavoro e le professionalità di chi deve realizzare la sicurezza.

Se tutto ciò non accade è perché la formazione *non sviluppa tutto il proprio potenziale*; spesso non viene svolta come si deve. Eppure, sono disponibili tutte le conoscenze e le tecniche per fare una formazione efficace.

Incuriosito da questo fenomeno, e non riuscendo a comprendere come mai tanta formazione realizzata fosse in gran parte inutile, alcuni anni fa giunsi alla seguente ipotesi: ***ci doveva essere qualcuno che cercava sistematicamente di sabotare le azioni formative***. E doveva essere molto bravo a farlo, al punto da sottrarre gran parte dell'efficacia ai corsi. Questo avrebbe spiegato molte cose.

Illuminato da questa ipotesi di lavoro, iniziai a cercare delle conferme. Non fu difficile trovarle: era pieno di gente che organizzava o realizzava attività formative del tutto inutili.

Si andava dal formatore che raccontava solo cose divertenti in aula facendo il simpatico, incurante del fatto che ci fosse un programma da seguire, a quello che metteva a dura prova la resistenza dei partecipanti fino a farli addormentare, al CEO che assoldava il guru di turno che si faceva pagare uno sproposito per dire le cose più banali e risapute, alla grande società di consulenza che pur di aumentare i propri margini di guadagno mandava in aula consulenti che spacciavano per "senior" mentre invece non avevano alcuna esperienza.

No, non poteva essere solo incompetenza o inettitudine: doveva esserci dietro un disegno ben preciso.

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Se l'ipotesi fosse stata corretta, allora sarebbe stato importante comprendere le principali tecniche con cui la formazione veniva fatta fallire, per poter contrastare questo fenomeno e restituire alla formazione tutta la sua efficacia.

Non fu semplice, ma a poco a poco riuscii a infiltrarmi nel mondo dei sabotatori della formazione, per comprenderne meglio tecniche e strategie. Era fondamentale agire con grande discrezione e sotto falso nome. Gradualmente e con fatica entrai “nei giri giusti” e mi guadagnai una certa fiducia nell'ambiente.

Scoprii che c'era un'organizzazione segretissima e molto efficace che coordinava gli sforzi per sabotare la formazione. Con tanto di reclutatori, centro di addestramento, codice etico, tecniche formalizzate, prassi di *risk management*.

Avevo adocchiato da un po' di tempo il direttore di un centro di formazione dove si faceva soprattutto carta, la formazione era quasi del tutto inefficace, pura burocrazia o poco più. Fingendo di volermi proporre come formatore lo andai a trovare. Mi ricevette nel suo ufficio, dove un grande poster proclamava un'attenzione maniacale alla sicurezza.

Gli feci capire con grande discrezione le mie intenzioni, cioè che avrei voluto sapere di più circa l'organizzazione che si occupava di sabotaggio, ed entrare a farne parte.

“Qui non possiamo parlare di questo”, mi interruppe sottovoce, gli occhi che guizzavano nervosamente verso l'alto, come a cercare telecamere nascoste tra le travi del soffitto. Si sporse verso di me, e con un sorriso complice mi sussurrò: “Ci vediamo stasera. Ti scrivo l'indirizzo.” Con uno sguardo d'intesa, scarabocchiò qualcosa su un foglietto di carta e me lo fece scivolare in mano con discrezione.

Più tardi raggiunsi il bar indicato all'indirizzo. Era in una zona malfamata vicino al porto, che conoscevo poco. Un dedalo di vicoli bui e silenziosi dove la nebbia, insolitamente immobile, attutiva ogni suono, creando un silenzio irreali. Intorno a me, ombre sfuggenti che si

QUALCUNO DEVE PUR FARLO

muovevano furtive. Il bar era un tugurio anonimo, scarsamente illuminato, con pareti scrostate e vetri appannati. Gli avventori, figure losche e silenziose, sembravano materializzarsi dalle tenebre. Avevo fatto attenzione, come raccomandato, a non essere seguito. E mi sentivo come se fossi entrato in un mondo parallelo dove le regole della società civile erano sospese. La paura mi serrava la gola, ma non potevo tornare indietro. Ero lì per una missione, e dovevo portarla a termine.

Il suo nome nell'organizzazione era *Jack "presentazione-infinita"*, nome del quale era orgoglioso e che gli derivava dal fatto che, quando andava in aula, era in grado di realizzare presentazioni che non finivano mai. Un nome che si era guadagnato sul campo, poiché era in grado di dilatare una singola slide⁽³⁾ in un'ora di monologo soporifero.

Jack era una persona vicinissima ai vertici dell'organizzazione clandestina. Compresi da lui che chi aderiva si riconosceva in alcuni valori, ad esempio:

- la produttività sfrenata a discapito del lavorare bene;
- la pura ottemperanza alle norme, fine a sé stessa, senza costruire le condizioni affinché ciò crei effettivamente un valore aggiunto;
- la convinzione che per il personale degli uffici non fosse necessaria in definitiva una formazione, poiché “al massimo si tagliano con la carta”⁽⁴⁾.

3. Non si sa come chiamare diversamente le pagine di una presentazione. Se si prova a utilizzare il termine *diapositiva* a qualcuno sembra incredibilmente vecchio (non si capisce come mai). Usare la parola *pagina* rischia di essere poco chiaro se non ben contestualizzato. Alla fine, mi sono arreso e in questo volume utilizzo il termine inglese, in modo invariato tra singolare e plurale.

4. I motivi per cui è importante una buona formazione anche al personale che lavora in ufficio e non è esposto ad alti rischi industriali sono molteplici. Ad esempio, il fatto che vi sono rischi di tipo psicosociale (ad es. stress, molestie) trasversali a tutto il personale. Poi per il fatto che ci sono molti altri rischi più “tradizionali” che riguardano la salute (ad esempio l'uso dei videoterminali, e in generale i rischi della crescente digitalizzazione) e la sicurezza (ad esempio l'incendio). Potremmo andare oltre e far notare che, se si tratta di far crescere la cultura della sicurezza in un'organizzazione, non è possibile farlo soltanto con una buona formazione al personale esposto a rischi industriali e una formazione di sola facciata a chi supporta dalle retrovie le funzioni produttive tramite le decisioni, gli acquisti, la progettazione, la pianificazione, ecc.

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Aveva scelto quel bar perché molto appartato, e perché la musica alta avrebbe nascosto a terze persone il contenuto della nostra conversazione. Davanti a una birra, Jack mi lasciò capire – parlando quasi sottovoce e con sguardi di sottinteso – che l’organizzazione clandestina aveva bisogno di una persona come me.

“Qual è il tuo soprannome?” mi chiese a un tratto.

Mi colse impreparato.

Improvvisai la prima cosa che mi venne in mente: “*Sam obiettivo-didattico*”.

Aveva i gomiti appoggiati al tavolo e nella mano destra una sigaretta elettronica. Mi squadrò, poi sorrise mentre passava sul suo labbro inferiore il pollice. “Già...” disse molto lentamente, “...gli obiettivi didattici...” e scoppiò in una fragorosa risata; nella quale, un po’ titubante all’inizio, lo seguii per assecondarlo.

Venni messo al corrente del fatto che la LeFI (Lega per la Formazione Inutile, così si chiamava l’organizzazione clandestina) aveva un centro di addestramento per i nuovi agenti sabotatori; e Jack mi stava offrendo la possibilità di accedervi. Era un’occasione imperdibile per conoscere nel dettaglio quel mondo e le sue tecniche, quindi accettai di arruolarmi.

Aspirò una boccata di fumo, gli occhi socchiusi, come assorto in un ricordo lontano. “Sai, noi della Lega non siamo dei criminali comuni. Non vendiamo attestati falsi. Siamo diversi. Siamo dei veri professionisti, con un codice etico tutto nostro.” Un sorriso amaro gli increspò le labbra. “La nostra missione è partecipare ai corsi, ma renderli inutili, una subdola perdita di tempo e di denaro. E lo facciamo con maestria, senza che nessuno se ne accorga.”

Accettai senza esitazioni l’offerta di Jack. Fu così che ottenni l’opportunità di trascorrere quasi due anni infiltrato in un campo clandestino di addestramento per sabotatori della formazione alla sicurezza, per studiarne da vicino le tecniche.

Non seppi mai dove si trovasse quel luogo. Ricordo solo il freddo

QUALCUNO DEVE PUR FARLO

pungente dell'alba quando mi prelevarono e mi bendarono, e il lungo viaggio in furgone, su strade sterrate che scuotevano le ossa. Poi, il silenzio inquietante della campagna, interrotto solo dal gracchiare dei corvi.

Il campo era un casolare diroccato, circondato da un alto muro di cinta sormontato da filo spinato. Le stanze erano spoglie, con letti a castello arrugginiti e materassi sottili. Le finestre erano sbarrate, le guardie sorvegliavano ogni nostro movimento. Eravamo prigionieri, in un incubo senza via di fuga.

In quei due anni massacranti, ogni tecnica di sabotaggio venne approfondita ed esercitata fino allo sfinimento. Simulavamo giochi formativi senza senso per arrivare a conclusioni che erano assolutamente autoevidenti fin dall'inizio, ci esercitavamo nella raffinata arte di parlare a lungo senza dire nulla di preciso, apprendevamo le tecniche per stordire a suon di slide un uditorio. Ci facevano mostrare un'immagine reversibile in cui si vedeva una donna giovane e allo stesso tempo una donna anziana per trarne insostenibili conclusioni sulla percezione del rischio, e ci obbligavano a creare questionari di apprendimento che avrebbe compilato correttamente anche un bambino della scuola materna.

Le giornate erano scandite da un rigido programma di addestramento, dalle lezioni teoriche alle esercitazioni pratiche. I nostri istruttori erano spietati, esperti nell'arte del sabotaggio. Ci osservavano con attenzione, pronti a punire ogni errore, ogni esitazione.

Le punizioni erano esemplari. Ricordo ancora il terrore negli occhi di quella recluta che ebbe l'ardire di lasciarsi scappare un'affermazione proibita: "Ma fare formazione in questo modo non ha senso". Sparì nel nulla, inghiottito dall'oscurità. E quella povera formatrice, costretta per punizione a seguire una serie di lezioni "di altissimo livello" gestite da guru americani e giapponesi che parlavano di sistemi inconsistenti, etichettati con acronimi puerili, che venivano spacciati come soluzioni miracolose a problemi organizzativi sulla

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

base di studi fatti in qualche improbabile università. La vidi uscire da quella stanza con lo sguardo perso nel vuoto, la mente annebbiata da quelle teorie assurde.

Cercavo di resistere, di non farmi spezzare da quell'inferno. Mi aggrappavo al pensiero della mia missione, alla speranza di poter un giorno smascherare e sconfiggere la Lega per la Formazione Inutile.

E alla fine, quando uscii da quel campo, ero segnato nel corpo e nello spirito, ma con una nuova consapevolezza. Grazie a quell'esperienza, compresi a fondo tutte le tecniche usate per far fallire miseramente la formazione per la sicurezza, tecniche di cui renderò conto a chi avrà la pazienza di leggere le pagine di questo libro.

Per riuscire a sabotare un corso di formazione, occorre conoscerne a fondo la struttura. Ecco perché, durante l'addestramento, ci venne insegnato – sebbene in modo distorto – il vero processo che guida una formazione efficace. Da lì partiremo nel prossimo capitolo...

1 LE COSE NEL MODO GIUSTO

Prima di insegnarci come sabotare la formazione, al campo reclute della Lega per la Formazione Inutile ci fecero studiare (pur con scopi devianti) il vero processo della formazione.

Per diventare bravi a rovinare qualcosa, bisogna conoscerlo bene.

1.1. Cos'è il processo di formazione, quali ne sono le fasi

Oggi la formazione è considerata un intervento fondamentale per la sicurezza e la salute sul lavoro. Questa consapevolezza nasce dal riconoscimento che le persone sono elementi centrali per “far accadere” la sicurezza e costruire condizioni di lavoro sicure. In Italia si osserva anche una tendenza all'aumento degli obblighi di legge in tema di formazione per la sicurezza.

Per poter realizzare una formazione efficace occorre pensare a essa come a un processo completo. Una formazione che si concentri quasi esclusivamente sui contenuti da trasmettere, o peggio ancora sui soli adempimenti formali, di solito “lascia il tempo che trova” e talvolta incrina persino il rapporto tra le persone e l'organizzazione.

Realizzare una buona formazione alla sicurezza ha evidenti van-

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

taggi per un'organizzazione e per chi vi lavora, alcuni diretti e altri indiretti. Tra quelli diretti:

- Creazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti utili per fronteggiare i rischi.
- Contributo alla costruzione di una cultura di sicurezza.
- Aumento delle competenze utili per gestire i rischi.
- L'ottemperanza alle norme sulla formazione da parte dell'organizzazione.

Tra quelli indiretti, che sono facilitati dai precedenti, si possono elencare:

- Miglioramento dei comportamenti di sicurezza.
- Riduzione degli episodi infortunistici o quasi-infortunistici.
- Miglior funzionamento del sistema di segnalazioni di situazioni a rischio, di near miss o di piccoli infortuni.
- Consolidamento di competenze trasversali, sociali e organizzative (competenze non tecniche, o NTS *Non-Technical Skills*) che si riflettono su tutti i risultati del lavoro (e non solo sulla sicurezza).
- Miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione (produttività, qualità, ecc.).
- Un effetto generale sul senso di appartenenza all'organizzazione, sul clima.

Tali vantaggi non si manifestano in modo meccanico per il solo fatto di avere organizzato e gestito corsi di formazione, richiedono piuttosto una serie di condizioni, che il processo abbia certe fasi e certe caratteristiche.

Il processo formativo descritto in questo manuale – dalla raccolta dei bisogni, alla progettazione degli obiettivi, fino alla valutazione – trova un importante riferimento nel modello ADDIE, uno dei framework internazionali più noti per la progettazione didattica (Molenda, 2003; Branch, 2009).

CAP. 1 - LE COSE NEL MODO GIUSTO

Nato negli anni '70 all'interno dell'esercito statunitense, ADDIE è un acronimo che identifica cinque fasi fondamentali della progettazione formativa ⁽¹⁾:

- 1) Analysis (Analisi): identificare i bisogni formativi, le caratteristiche dei destinatari, gli obiettivi e i vincoli.
- 2) Design (Progettazione): pianificare contenuti, strategie didattiche, tempi, strumenti e valutazioni.
- 3) Development (Sviluppo): realizzare i materiali e le risorse didattiche.
- 4) Implementation (Erogazione): attuare il percorso formativo con i partecipanti.
- 5) Evaluation (Valutazione): misurare l'efficacia dell'intervento, sia durante che dopo il suo svolgimento.

Il modello è stato concepito come sequenziale e sistemico, ma oggi viene spesso utilizzato in modo iterativo e flessibile, consentendo aggiustamenti in corso d'opera – proprio come suggerito in questo manuale.

È una struttura logica, non una gabbia: uno strumento per progettare con consapevolezza.

Le fasi di un processo formativo completo possono quindi essere descritte come segue ⁽²⁾.

Analisi dei bisogni di formazione

È la fase in cui occorre porsi domande quali:

- Che cosa caratterizza uno specifico *contesto* in cui occorre fare formazione alla sicurezza?

1. Il modello è poi stato ripreso da molti autori in numerose pubblicazioni, con varianti e adattamenti.
2. Altre fonti includono un numero maggiore di fasi, che riguardano in genere aspetti organizzativi o collegamenti con altri processi, oppure distinguendo sottofasi tra quelle qui considerate. Più avanti si accennerà ad alcune altre azioni collegate al processo di formazione, mentre per la descrizione del processo nel seguito ci si attiene alle quattro fasi più consolidate.

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

- Che caratteristiche hanno le *persone* che saranno coinvolte nella formazione?
- Che *cosa occorre sapere o saper fare* in quel contesto per garantire la sicurezza?

E in definitiva rispondere alla domanda generale:

- Quindi *quale formazione serve in quel contesto*, per la sicurezza?

A tal proposito l'ASR parla di Analisi dei fabbisogni formativi e contesto (parte IV, punto 1.2).

Progettazione didattica

Occorre definire come dare risposta ai bisogni identificati.

Definire, cioè, le caratteristiche delle situazioni di apprendimento – corsi in aula, corsi in videoconferenza, corsi in e-learning, coaching o team coaching, corsi svolti in situazione di lavoro, affiancamento, addestramento, ecc. – che saranno poi organizzate e gestite per generare apprendimento.

Le domande in questo caso sono ad esempio:

- Cosa dovranno sapere o saper fare le persone al termine dell'esperienza formativa?
- Come il percorso di apprendimento dovrà essere articolato?
- Quali modalità di coinvolgimento dei partecipanti?
- Quali tempi, contenuti, in quale successione, quali attività per generare apprendimento?

Questa fase è trattata con grande attenzione nell'ASR, alla parte IV, punto 1.3, e in tutta la parte IV, punto 2.

Realizzazione delle attività didattiche

Questa fase è ciò a cui normalmente ci si riferisce quando si parla di “corso”.

CAP. 1 - LE COSE NEL MODO GIUSTO

In essa sono protagonisti i partecipanti, occorre facilitare e consolidare gli apprendimenti secondo le modalità stabilite in fase di progettazione, al fine di dare risposta ai bisogni identificati.

L'ASR parla a tal proposito di "erogazione", nella parte IV punto 1.4 e in tutta la parte IV punto 3.

Valutazione del processo e degli esiti

In questa fase occorre valutare la qualità del processo formativo svolto, i suoi risultati ed esiti.

Alcune domande utili per guidare questa fase sono:

- Che cosa è andato bene? Cosa poteva andare meglio nel processo?
- Quali risultati di apprendimento ci sono stati durante l'esperienza formativa?
- In che misura gli apprendimenti acquisiti vengono trasferiti sul lavoro?

L'ASR declina questa fase in due distinti punti della parte IV: punto 1.5 Monitoraggio e valutazione della qualità della formazione; e punto 1.6 Riesame e adozione di misure e interventi correttivi ai fini del miglioramento, e ne tratta in modo più diffuso nella parte IV in tutti i punti 6. Verifica dell'apprendimento e 7. Verifica dell'efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa.

Queste fasi e le loro principali domande guida sono riepilogate in Fig. 1.1.

Più spesso il processo formativo viene rappresentato in forma di attività ciclica (Fig. 1.2). In ciò si rappresenta meglio la continuità della formazione nel ciclo di vita delle persone, ma anche la continuità di un contributo al miglioramento⁽³⁾.

3. L'ASR parla di "approccio per processi nell'organizzazione della formazione" (parte IV, punto 1.1), evidenziando la necessità di un miglioramento continuo e dell'applicazione del ciclo di Deming, che sottende tutti i sistemi di gestione.

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

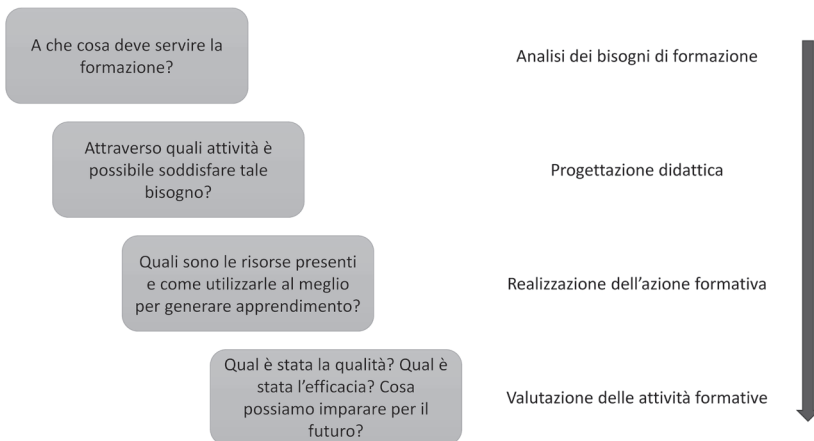


Fig. 1.1



Fig. 1.2

Nell'ASR si descrivono le fasi del processo come sotto illustrato (parte IV, punto 1.1, Approccio per processi nell'organizzazione e gestione della formazione su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro)

Pagine omesse dall'anteprima del volume



ESERCIZI

Seguono alcuni esercizi che il lettore può fare, o che possono essere proposti durante i corsi di formazione dei formatori. Le soluzioni o le considerazioni sugli esercizi proposti si trovano da pagina 285 in avanti. Potrà scaricare gratuitamente il seguente materiale seguendo la procedura riportata alla prima pagina del volume.

SCHEMA 1

Comparazione di casi

Confronta i due casi qui sotto riportati e fai considerazioni su errori o buone prassi applicate.

Case history 1

Contesto:

La società Fast Build è una media impresa di costruzioni, circa 150 dipendenti, con molti cantieri attivi contemporaneamente. L'RSPP aziendale, sotto pressione per aggiornare le attestazioni di formazione, decide di organizzare "in fretta" un corso sulla sicurezza dei lavori in quota.

Cosa accade:

Senza fare analisi specifiche, l'RSPP prende il DVR aggiornato sei mesi prima e appalta a un ente esterno un modulo standard di forma-

FORMAZIONE EFFICACE IN SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

zione lavori in quota di 8 ore. Nessuno fa sopralluoghi o interviste. Quando il corso viene erogato, emergono alcuni problemi:

- Gli operai coinvolti si occupano prevalentemente di montaggio prefabbricati a terra, e non di veri lavori in quota.
- Il corso insiste su DPI anticaduta e uso di funi, che raramente vengono utilizzati in cantiere.
- Alcuni partecipanti non capiscono il lessico tecnico utilizzato (“dissipatore”, “funi statica”, “linea vita”) e si sentono confusi.
- Alla fine del corso, i partecipanti compilano positivamente il questionario di gradimento per cortesia, ma nei cantieri nulla cambia: nessun comportamento operativo migliora.

Case history 2: “Le mani sulla sicurezza”

Contesto:

La Metal Solutions S.p.A. produce carpenterie metalliche complesse. Dopo alcuni infortuni alle mani (schiacciamenti e tagli), l'azienda decide di intervenire anche con la formazione.

Cosa accade:

Il responsabile della formazione, insieme a HSE e RLS, decide di avviare una vera analisi dei bisogni:

- Si parte dai dati degli infortuni e dei near miss degli ultimi 3 anni.
- Vengono effettuati sopralluoghi in officina durante il turno di lavoro.
- Si organizzano focus group di 6-8 lavoratori per reparto, dove si discute delle situazioni di rischio e delle difficoltà operative.
- Si coinvolgono anche i capi reparto per raccogliere il loro punto di vista su errori e criticità.

ESERCIZI

Risultati:

Emergono esigenze molto concrete:

- Non c'è consapevolezza diffusa sull'uso corretto delle protezioni mobili delle presse.
- Alcuni dispositivi di sicurezza sono bypassati perché “rallentano il lavoro”.
- I neoassunti non ricevono addestramento pratico sufficiente sulle macchine.

La formazione viene progettata su misura:

- Moduli brevi, pratici e centrati sull'uso sicuro delle macchine.
- Simulazioni in reparto con analisi di incidenti realmente accaduti.
- Focus specifico sulle protezioni e sulla responsabilità di segnalare i guasti.

Pagine omesse dall'anteprima del volume