



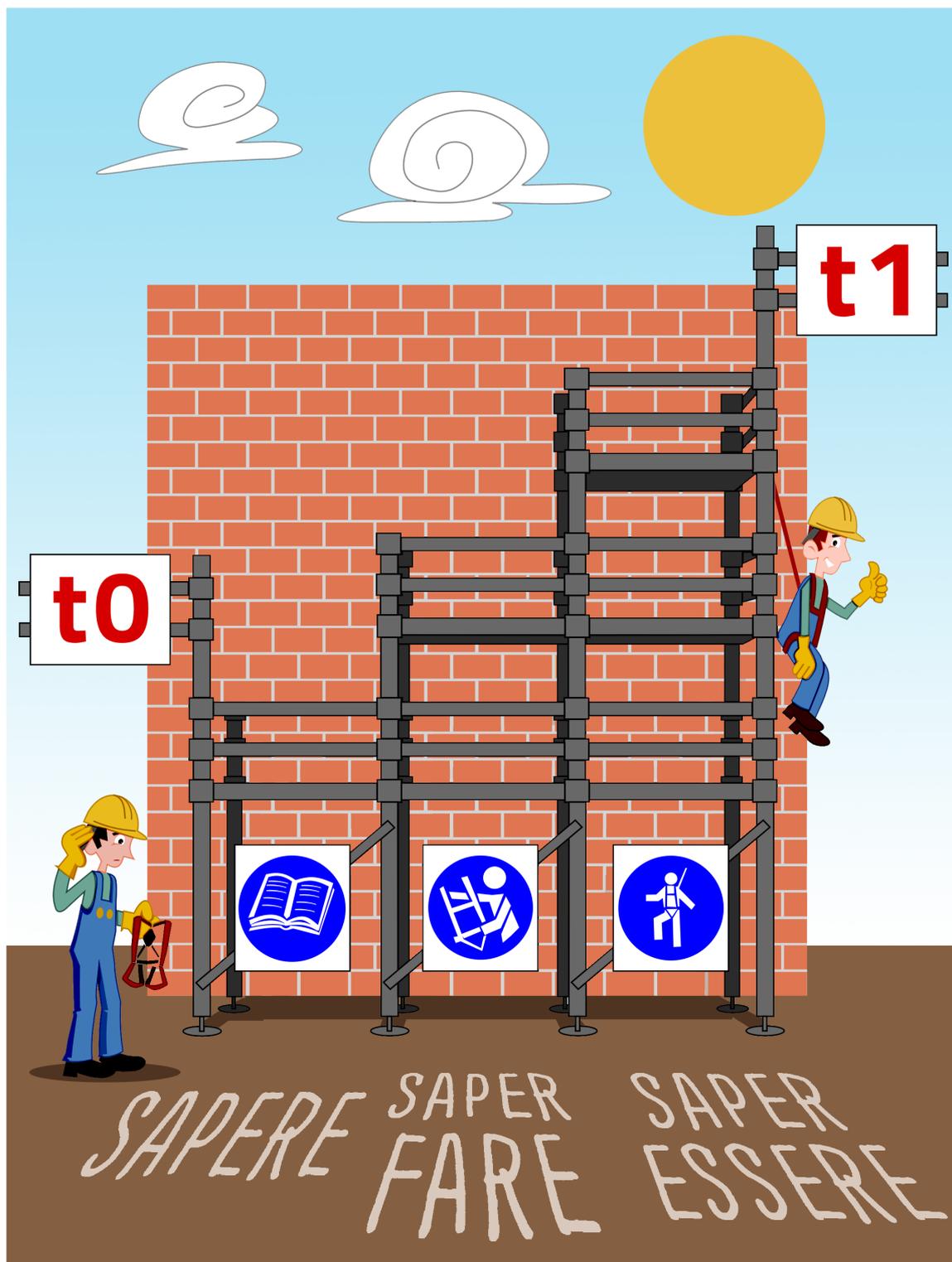
CONFINDUSTRIA
Veneto

INAIL

DIREZIONE REGIONALE
VENETO



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



Valutazione dell'efficacia della formazione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro

- LINEE GUIDA -

Linee guida per la valutazione dell'efficacia della formazione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro

PREFAZIONE	p.3
INTRODUZIONE	p.5
FASE 1 PROGETTAZIONE DEL PIANO FORMATIVO	p.8
FASE 2 EROGAZIONE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA	p.22
FASE 3 VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA	p.32
FASE 4 MONITORAGGIO DEI CAMBIAMENTI AZIENDALI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA	p.44
GLOSSARIO	p.54
FASE 1 – ALLEGATO A	p.56
FASE 2 – ALLEGATO A	p.58
FASE 3 – ALLEGATO A	p.59
FASE 4 – ALLEGATO A	p.65
FASE 4 – ALLEGATO B	p.76
MATRICE ORGANIZZATIVA DEI RUOLI	p.78
SCHEMA DEL CICLO FORMATIVO	p.82

PREFAZIONE

INAIL Direzione Regionale per il Veneto, Confindustria Veneto e le proprie associazioni provinciali, con il supporto scientifico dell'Università degli Studi di Padova – FISPPA (dipartimento di filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata), hanno elaborato e sperimentato queste Linee Guida per fornire alle aziende uno strumento per rendere più efficace la formazione in materia di Salute e Sicurezza.

Le Linee Guida possono essere adottate in aziende di qualsiasi dimensione e tipologia e offrono l'opportunità di progettare percorsi formativi più efficaci per i lavoratori e per coloro che hanno un ruolo nella gestione della sicurezza in azienda. Le Aziende e i soggetti formatori, con un approccio innovativo, possono verificare la formazione erogata, individuare interventi di miglioramento e progettare percorsi adeguati al proprio contesto lavorativo.

La formazione è un'importante strategia per lo sviluppo della cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e una leva significativa per la riduzione degli infortuni e delle malattie professionali. L'efficacia della formazione è determinata da: analisi accurata dei bisogni formativi dei lavoratori, definizione esplicita degli obiettivi, attenta progettazione seguita dalla costante verifica delle attività realizzate. L'applicazione di questi principi permette di creare dei percorsi formativi in cui ogni soggetto coinvolto sviluppa le competenze necessarie per il miglioramento dei processi organizzativi/produttivi e per essere maggiormente attivo nei processi di apprendimento e cambiamento. La promozione e la diffusione di una cultura partecipativa tra i lavoratori costituisce il nucleo generativo di Salute e Sicurezza in azienda e comporta benefici anche sulla vita privata e collettiva dei cittadini.

Il gruppo di lavoro ha visto l'integrazione tra le figure professionali dei partner del progetto, sono state coinvolte alcune aziende del territorio che si sono rese disponibili all'analisi dei propri processi formativi e all'applicazione della metodologia prevista dalle Linee Guida.

Siamo certi che questo documento contribuisca a rendere le aziende luoghi di lavoro sempre più sicuri in cui promuovere stili di vita che favoriscano anche la Salute della Comunità.

INAIL - Direzione Regionale Veneto
Il Direttore
Daniela Petrucci

Confindustria Veneto
Il Delegato all'ambiente e sicurezza sul lavoro
Gabriella Chiellino

INTRODUZIONE

Le Linee Guida si configurano come uno strumento operativo, adattabile ad ogni tipologia di impresa. Una “**cassetta degli attrezzi**” per quanto concerne la formazione efficace in materia di Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro.

La formazione, come definita in questo documento, non si limita alle attività previste dal Decreto Legislativo 81/2008 e relative disposizioni in materia, bensì contempla tutte quelle modalità e azioni di sviluppo organizzativo che si prefiggono lo scopo di ottenere **un effettivo cambiamento nell’approccio del lavoratore all’esercizio del proprio ruolo in azienda**, andando ad impattare direttamente tanto sull’efficacia quanto sull’efficienza del funzionamento organizzativo. Un cambiamento in quale direzione? Nella direzione degli obiettivi che le organizzazioni si propongono di perseguire attraverso le attività di formazione in materia di salute e sicurezza, che possano contemplare anche altri contenuti rispetto a quelli previsti dalla normativa, purché attinenti ai peculiari fabbisogni aziendali.

Il contributo di queste Linee Guida è quindi quello di mettere a disposizione delle aziende una **proposta di metodo** per rendere i percorsi formativi sempre più efficaci nel generare il cambiamento ricercato (come, ad esempio, la diminuzione degli infortuni e l’uso costante dei DPI), razionalizzando e ottimizzando i costi della formazione aziendale per la Salute e Sicurezza dei lavoratori.

Il metodo propone l’innesco di un ciclo suddiviso in 4 fasi:

Fase 1 – Progettazione

la **PROGETTAZIONE DEL PIANO FORMATIVO**, in cui:

- si definisce l’obiettivo che l’organizzazione si dà in ambito Salute e Sicurezza;
- si effettua l’analisi dei fabbisogni formativi stanti le criticità che si osservano all’interno dell’organizzazione;
- si valutano e si scelgono le strategie formative più adeguate tra Informazione, Formazione, Addestramento, per innescare o sviluppare le conoscenze e le competenze corrispondenti;
- si pianificano le attività formative da erogare¹;

Fase 2 – Erogazione

l’**EROGAZIONE DELL’ATTIVITÀ FORMATIVA**, in cui, concretamente, viene applicato quanto definito in Fase 1;

Fase 3 – Valutazione

la **VALUTAZIONE DELL’EFFICACIA² DELL’ATTIVITÀ FORMATIVA**, in cui si rileva la differenza nelle conoscenze e/o nell’esercizio di competenze generata dall’attività formativa. Tale differenza viene rilevata tra due momenti: “prima dell’attività” (tempo t0) e “dopo l’attività” (tempo t1);

Fase 4 – Monitoraggio

il **MONITORAGGIO DEI CAMBIAMENTI AZIENDALI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA**, in cui si osservano, mediante precisi step, i cambiamenti generati dall’azienda in materia di Salute e Sicurezza, quindi trasversalmente a tutti i ruoli aziendali, e si individuano le criticità da gestire con il nuovo ciclo.

¹ Si veda definizione a pag. 54, all’interno del Glossario.

² Nota di riferimento teorico-metodologico: relativamente alla Fase 3 - Valutazione dell’efficacia della singola attività formativa, queste Linee Guida propongono una metodologia della rilevazione attraverso indicatori. Tuttavia, lo sviluppo metodologico, di cui queste Linee Guida sono un primo risultato, è proteso verso lo studio, la costruzione e l’applicazione di specifici indici di misura che consentiranno di adottare, anche nell’ambito della Salute e Sicurezza dei Lavoratori sul luogo di lavoro, una vera e propria metodologia della misura.

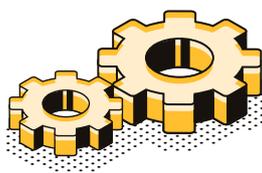
INTRODUZIONE

Le fasi descritte sono tra loro **consecutive e complementari**; ogni fase si connette all'altra e la fase che conclude un **Ciclo Formativo** pone le basi per avviarne uno nuovo. Questo permette di ottenere il risultato di una formazione aderente agli sviluppi e ai mutamenti interni ed esterni all'organizzazione.

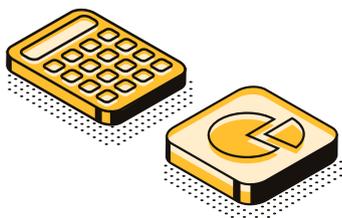
Se dovessimo immaginare una metafora per descrivere questa proposta metodologica, potremmo pensare all'anno agrario: ciascuna attività crea le condizioni affinché il processo di sviluppo e maturazione della pianta proceda nel modo più efficace, efficiente e sostenibile.

Le fasi del ciclo formativo

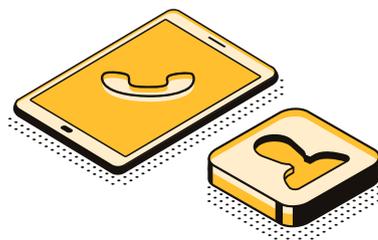
1. PROGETTAZIONE



4. MONITORAGGIO



2. EROGAZIONE



3. VALUTAZIONE



INTRODUZIONE

Ciascuna delle 4 fasi viene descritta all'interno di un capitolo dedicato. Ogni capitolo è strutturato secondo il seguente schema, rappresentato graficamente nel riquadro sotto riportato:

- 3 domande-guida utili per contestualizzare la fase che si sta approcciando: 1) Qual è l'obiettivo della fase? 2) A cosa serve la fase? 3) Quali sono i ruoli coinvolti nella fase?;
- la descrizione dei contenuti che verranno presentati nel capitolo per l'attuazione della fase;
- le note conclusive che ripercorrono quanto proposto;
- un'argomentazione finale che introduce la fase successiva.

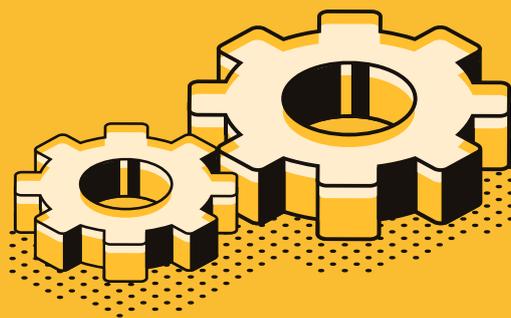
Schema di composizione di ciascun capitolo



All'interno di ciascun capitolo possono trovarsi "nota bene" segnalati con riquadri di colore giallo ed "esempi" segnalati in carattere corsivo.

In allegato, suddivisi per ciascuna delle 4 fasi, si possono consultare:

- i *questionari* proposti e le *indicazioni* di somministrazione e/o di analisi dei dati; le *schede di output* delle fasi (laddove presenti);
- un *glossario* dove poter reperire i concetti-chiave del metodo;
- uno *schema* che riassume e mette in relazione le 4 fasi fra loro.



FASE 1

PROGETTAZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Qual è l'obiettivo?

A cosa serve?

Quali ruoli sono coinvolti?

Contenuti per l'attuazione

QUAL È L'OBIETTIVO DI QUESTA FASE?

Questo capitolo delle Linee Guida è strutturato in modo da **fornire indicazioni** per la costruzione del Piano Formativo, annuale o pluriennale, in materia di Salute e Sicurezza.

L'obiettivo di questa fase è **progettare il Piano Formativo** in materia di Salute e Sicurezza.

Il Piano Formativo è il prodotto della progettazione delle attività formative che un'impresa si prefigge di realizzare entro un certo periodo e si concretizza in una scheda composta di diversi componenti. Il Piano Formativo progettato dall'azienda in materia di Salute e Sicurezza generalmente ha durata annuale. Il metodo proposto è ugualmente applicabile anche nel caso vengano progettati Piani Formativi pluriennali.

A COSA SERVE?

La progettazione del Piano Formativo consente di avere uno strumento nel quale siano definiti in modo preciso **l'obiettivo della formazione** (cosa si vuol perseguire), **il fabbisogno formativo** (su quali aspetti si intende lavorare per il perseguimento di tale obiettivo), **le strategie e le azioni** (come si intende perseguire l'obiettivo), **gli indicatori di efficacia** (come si valuterà il quantum di raggiungimento dell'obiettivo).

*Quanto più è **coerente** il legame tra ciascuno di questi elementi, **tanto più** sarà precisa la gestione del processo formativo.*

QUALI RUOLI SONO COINVOLTI?

Per la progettazione del Piano Formativo aziendale sono coinvolti i ruoli che:

1. hanno **visibilità sull'andamento** dell'azienda in relazione ai possibili sviluppi dell'impresa, alle criticità³ nella gestione dei processi produttivi e organizzativi, ai fabbisogni formativi, ecc. e che
2. redigeranno il **Piano Formativo**.



³ Si veda definizione a pag. 54, all'interno del Glossario.



**DATORE DI LAVORO (DDL)/
DIRIGENTE**

Definisce i requisiti del Piano Formativo e ne valida l'investimento.

Il DdL/Dirigente, analizzando l'andamento aziendale e i possibili sviluppi dell'impresa, in questa fase:

- offre le criticità;
- raccoglie le criticità;
- analizza le criticità.

**RESPONSABILE DEL
SERVIZIO DI PREVENZIONE E
PROTEZIONE (RSPP)**

Coniuga il Documento di Valutazione dei Rischi aziendale, gli adempimenti normativi e gli obiettivi aziendali con la definizione dei fabbisogni formativi.

In fase di Progettazione questo ruolo:

- offre le criticità;
- raccoglie le criticità;
- analizza le criticità.

**DIRIGENTE PER LA SICUREZZA/
CAPO TURNO/CAPO REPARTO/
PREPOSTO**

Condividono con DdL e Dirigenti le criticità e i bisogni espressi dai lavoratori; contribuiscono alla definizione di criteri per la costruzione del Piano Formativo in linea con le esigenze generate dai processi produttivi e organizzativi in generale.

**RAPPRESENTANTE DEI
LAVORATORI PER LA
SICUREZZA (RLS)**

Per la progettazione del Piano Formativo aziendale questi ruoli:

- offrono le criticità;
- raccolgono le criticità;
- analizzano le criticità.

MEDICO COMPETENTE

Contribuisce alla progettazione del Piano Formativo in base alle necessità di Sanità e Salute dei lavoratori, in un'ottica di anticipazione delle malattie professionali (quindi considerando eventuali variazioni aziendali a livello strutturale).

Per la progettazione del Piano Formativo aziendale questo ruolo:

- offre le criticità;
- raccoglie le criticità;
- analizza le criticità.

RISORSE UMANE

Contribuisce all'analisi delle criticità e alla definizione dei fabbisogni formativi; offre proposte per la progettazione del Piano Formativo anche sulla base dei requisiti inerenti ai ruoli previsti dall'organizzazione.

Rispetto alle criticità da rendere oggetto di attività formative, questo ruolo:

- offre le criticità;
- raccoglie le criticità;
- analizza le criticità.

CONTENUTI PER L'ATTUAZIONE

Il Piano Formativo viene proposto con il format di una scheda e si struttura attraverso diversi componenti illustrati in paragrafi dedicati. In ogni paragrafo vengono presentate alcune domande che guidano - chi andrà a redigere la scheda - verso l'utilizzo di contenuti adeguati alla metodologia proposta.

Quali sono i componenti del Piano Formativo?

I 6 componenti del Piano Formativo sono:

1. **l'obiettivo aziendale in materia di Salute e Sicurezza** [componente 1];
2. **i risultati attesi** dall'azienda, a fronte dell'attuazione delle strategie formative pianificate e realizzate in un certo intervallo di tempo per gestire le criticità riscontrate [componente 2];
3. **i fabbisogni formativi di sviluppo di conoscenze o competenze** che permettono di conseguire i risultati attesi [componente 3];
4. **le strategie formative** (*Informazione, Addestramento e Formazione*) adeguate ai fabbisogni formativi di sviluppo di conoscenze o competenze [componente 4];
5. **gli indicatori di valutazione dell'efficacia** delle attività formative che verranno erogate [componente 5];
6. **la pianificazione delle attività** previste per ciascuna strategia formativa [componente 6].

I seguenti paragrafi esplicheranno ciascuno dei 6 componenti e permetteranno di completare tutte le parti della scheda del Piano Formativo.

Componente 1. Definizione dell'obiettivo aziendale in materia di Salute e Sicurezza

L'obiettivo consente di focalizzare la **“strada”** che l'azienda vuole percorrere **per incrementare o mantenere la cultura organizzativa**, intesa come l'approccio praticato dall'insieme dei ruoli, relativamente alla promozione della Salute e Sicurezza in azienda.

L'obiettivo per la **promozione** della Salute e Sicurezza dei lavoratori è necessario sia definito in modo da poter essere conseguito attraverso la **formazione** e quindi attraverso il **trasferimento di conoscenze e lo sviluppo di competenze specifiche**.

Com'è noto, vi sono altre strategie, non di carattere formativo, che permettono di promuovere Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro (per esempio, cambiamenti strutturali, tecnici e tecnologici nei layout di processo, diverse politiche di gestione del personale, ecc.). Va precisato che tali strategie esulano dal tema di queste Linee Guida.

Per la definizione dell'obiettivo aziendale in materia di Salute e Sicurezza si invita a rispondere alla domanda riportata nella seguente tabella.



OBIETTIVO AZIENDALE IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA

Qual è l'obiettivo di sviluppo o di mantenimento di cultura organizzativa che l'azienda vuole perseguire?

.....

Es. 1. Far sì che tutti i lavoratori conoscano e sappiano usare i DPI relativi alle proprie mansioni.

Es. 2. Far sì che tutti i lavoratori sappiano come comportarsi in caso di malfunzionamento di un macchinario.

Componente 2.

Individuazione dei risultati attesi dall'azienda attraverso la gestione delle criticità evidenziate

In relazione all'obiettivo aziendale, è necessario **individuare le criticità** che l'azienda riscontra nel perseguire tale obiettivo e **trasformarle in risultati** che l'organizzazione desidera vedere realizzati e che possono essere generati attraverso le attività formative.

Per completare il secondo componente della scheda del Piano Formativo, le domande sono:

CRITICITÀ CHE SI INCONTRANO NEL PERSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO DEFINITO	RISULTATI
<p>Quali criticità rilevi in azienda?</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Per ciascuna criticità: quali differenze dovresti rilevare in azienda per dire che è stata gestita?</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>

Considerando uno degli esempi fatti in precedenza sulla definizione dell'obiettivo aziendale per la promozione della Salute e Sicurezza dei lavoratori, si riporta di seguito un **esempio di compilazione** della tabella:

Obiettivo aziendale per la promozione della Salute e Sicurezza dei lavoratori

Es. Far sì che tutti i lavoratori sappiano come comportarsi in caso di malfunzionamento di un macchinario.

CRITICITÀ CHE SI INCONTRANO NEL PERSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO DEFINITO	RISULTATI
<p>Quali situazioni critiche rilevanti in azienda?</p> <p><i>Es. 1</i> Nel caso del malfunzionamento del macchinario X, i lavoratori continuano ad utilizzarlo senza conoscere i pericoli connessi per la Salute e la Sicurezza.</p> <p><i>Es. 2</i> Quando i lavoratori si accorgono del malfunzionamento lo segnalano al ruolo sbagliato, rallentando così la gestione del problema.</p>	<p>Per ciascuna criticità: cosa dovresti rilevare in azienda per dire che è stata gestita?</p> <p><i>Es. 1</i> Il malfunzionamento dei macchinari viene individuato precisamente nel giro di 30'.</p> <p><i>Es. 2</i> Le segnalazioni vengono effettuate correttamente ai ruoli preposti.</p>

Componenti 3 e 4.

Rilevazione dei fabbisogni formativi specifici di sviluppo di conoscenze o competenze e scelta delle strategie formative⁴

Definito l'obiettivo aziendale ed esplicitati i risultati attesi, il terzo componente della progettazione del Piano Formativo consente di individuare i **fabbisogni formativi specifici** dei lavoratori e, quindi, di identificare e descrivere **quali tipologie di conoscenze e/o di competenze è necessario sviluppare** per ottenere i risultati attesi individuati. Successivamente, **è necessario selezionare le strategie formative adeguate** (componente 4).

La porzione di scheda del Piano Formativo di seguito riportata illustra la "filiera" tra: **risultato atteso** definito dai ruoli, **fabbisogni formativi individuati** per raggiungere i risultati definiti e **strategia formativa adeguata** per la soddisfazione dei fabbisogni formativi individuati:

⁴ Si veda definizione a pag. 54, all'interno del Glossario.

RISULTATO ATTESO

FABBISOGNO FORMATIVO SPECIFICO

STRATEGIA FORMATIVA ADEGUATA AL FABBISOGNO

Risultato atteso 1

Es. 1. Il malfunzionamento dei macchinari viene individuato precisamente nel giro di 30'.

[] **Sappiano...** cosa?
(conoscenze da costruire)

Es. Conoscere i pericoli da contatto con parti elettriche esposte.

→ **Informazione**

Questa strategia consente di sviluppare "sapere", ossia conoscenze teoriche.

[] **Sappiano fare...** cosa?
(saper usare gli strumenti/le attrezzature)

Es. Eseguire la procedura di verifica del corretto funzionamento di tutte le parti del macchinario X.

→ **Addestramento**

Questa strategia consente di sviluppare "saper fare", ossia conoscenze pratiche e competenze tecniche.

[] **Scelgano di comportarsi...** come?
(valutazioni adeguate alla gestione della situazione)

Es. Usare valutazioni coerenti con la Salute e la Sicurezza (vs., ad esempio, unicamente la produttività) per scegliere di attivare la procedura di verifica del funzionamento al primo segnale di anomalia del macchinario X.

→ **Formazione**

Questa strategia consente di sviluppare "saper essere", ossia promuovere una collocazione, un approccio del formando al proprio operato nel luogo di lavoro (ma anche al di fuori), che gli permetta di scegliere responsabilmente di mettere in campo adeguatamente le conoscenze teoriche e pratiche acquisite.

Risultato atteso 2

[]
[]
[]



NOTA BENE

- Un risultato atteso potrebbe essere conseguito attraverso la soddisfazione di **uno o anche più** fabbisogni formativi;
- ad ogni fabbisogno formativo specifico corrisponde invece una e una sola strategia tra le tre citate;
- in riferimento all'**aggiornamento**, si possono presentare i seguenti due scenari:
 1. l'aggiornamento viene effettuato secondo disposizioni e requisiti esplicitati dal D.Lgs 81/2008 e da altri riferimenti normativi;
 2. l'azienda valuta, integrando quanto già previsto dagli obblighi normativi, di aggiornare nuove conoscenze e competenze (es., per una gestione più efficiente di alcuni passaggi produttivi, per il miglioramento dell'utilizzo di certi dispositivi, ecc.). In questo caso, l'aggiornamento può essere realizzato attraverso una tra le tre strategie formative descritte (Informazione, Addestramento e Formazione), a seconda, ancora una volta, del fabbisogno formativo specifico da soddisfare.

Componente 5. Definizione degli indicatori di valutazione dell'efficacia delle strategie formative

Definiti l'obiettivo, i risultati attesi, i fabbisogni formativi specifici e le rispettive strategie formative, si dispone di tutti gli elementi che consentono già di costruire gli indicatori **per valutare l'efficacia delle strategie formative**.

EROGAZIONE



Valutare l'efficacia si definisce, come vedremo all'interno della "Fase 3 - Valutazione", **rilevare la differenza, nello sviluppo delle conoscenze o nell'esercizio delle competenze** che ci si è proposti di promuovere, **tra un tempo t0 (prima dell'intervento) e un tempo t1 (dopo l'intervento)**. Questa differenza deve necessariamente essere rilevata attraverso **il confronto tra due momenti (t0 e t1) del medesimo indicatore/i**.

L'efficacia di ciascuna delle tre strategie formative cui si fa riferimento (Informazione, Addestramento, Formazione) può essere valutata attraverso indicatori peculiari di una delle tre strategie, che **non** possono valere per un'altra.

In tabella sono descritti gli **indicatori di efficacia** riferiti alla strategia della **Formazione**.

INDICATORE	L'INDICATORE È PRESENTE SE:
1. Modalità di approccio al lavoro	il formando è nelle condizioni di gestire in Salute e Sicurezza situazioni anche inedite.
2. Concezione di Salute e di Sicurezza	il formando si attribuisce un ruolo attivo rispetto alla promozione di strategie e azioni all'insegna della Salute e della Sicurezza.
3. Concezione di Rischio	il formando considera il rischio come connesso al proprio modo di operare.
4. Strategie per promuovere Salute e Sicurezza	il formando lavora per una responsabilizzazione degli altri ruoli aziendali (colleghi e/o superiori) in materia di Salute e Sicurezza.
5. Riferimento ai ruoli dell'organizzazione per questioni attinenti a Salute e Sicurezza	il formando utilizza una comunicazione efficace e prassi chiare e condivise nell'attivazione dei ruoli aziendali.
6. Attribuzione di colpa oppure di responsabilità in materia di Salute e Sicurezza	il formando conosce e pratica la responsabilità del proprio ruolo e di quello degli altri nel promuovere Salute e Sicurezza e non utilizza la individuazione e l'attribuzione della colpa.



In questa ulteriore tabella, sono invece descritte le tipologie di **indicatori di efficacia** per ciascuna delle tre strategie formative.

FABBISOGNI

FORMATIVI SPECIFICI

INDICATORI DA RILEVARE

Quali fabbisogni formativi sono soddisfatti attraverso la strategia dell'**informazione**?

Es. Conoscere i pericoli da contatto con parti elettriche esposte.

Gli indicatori di efficacia riguarderanno **una differenza nell'acquisizione delle nozioni dovuta all'intervento informativo**, quindi:

Es. Conoscenza di almeno l'80% dei pericoli associati al contatto con parti elettriche scoperte.

Quali fabbisogni formativi sono soddisfatti attraverso la strategia dell'**addestramento**?

Es. Eseguire la procedura di verifica del corretto funzionamento di tutte le parti del macchinario X.

Gli indicatori di efficacia riguarderanno **una differenza nelle conoscenze pratiche acquisite grazie alla strategia**, quindi:

Es. Correttezza al 100% dell'esecuzione della procedura di verifica del corretto funzionamento di tutte le parti del macchinario X.

Quali fabbisogni formativi sono soddisfatti attraverso la strategia della **formazione**?

Es. Usare valutazioni coerenti con la Salute e la Sicurezza (vs., ad esempio, unicamente la produttività) per scegliere di attivare la procedura di verifica del funzionamento al primo segnale di anomalia del macchinario X.

Gli indicatori di efficacia riguarderanno **una differenza nel modo in cui il formando sceglie di utilizzare** le conoscenze teoriche e pratiche acquisite. (Scegliere 1 o più tra i seguenti indicatori, per specifiche si veda la scheda alla pagina precedente)

- Modalità di approccio al lavoro
- Concezione di Salute e Sicurezza in azienda
- Concezione di Rischio
- Strategie per promuovere Salute e Sicurezza
- Riferimento ai ruoli dell'organizzazione per questioni attinenti a Salute e Sicurezza
- Attribuzione di colpa/responsabilità in materia di Salute e Sicurezza



NOTA BENE

- per le strategie dell'Informazione e dell'Addestramento, vanno definiti **tanti** indicatori di efficacia **quanti** sono **i contenuti/argomenti/nozioni oggetto della specifica attività** che prevede l'impiego di tale strategia;
- per la strategia dell'Informazione, i **test di verifica**, se somministrati anche **prima** dell'attività (t0), possono fornire dati per la valutazione dell'efficacia a t1;
- rispetto alla strategia dell'Addestramento: per "differenza nelle conoscenze pratiche acquisite" non s'intende che le procedure oggetto dell'attività vengano semplicemente nominate, ma **che vengano eseguite adeguatamente**;
- la rilevazione degli indicatori "prima" (t0) dell'erogazione dell'attività formativa è un'operazione in capo ai ruoli interni all'organizzazione (RSPP, preposto);
- i risultati della rilevazione a t0 possono essere utilizzati anche nella "Fase 2 – Erogazione"! Infatti, è possibile condividerli con il Formatore affinché siano la base per la costruzione di una micro-progettazione dell'attività formativa a lui delegata. Per questo, si veda la "Fase 2 – Erogazione";
- per ulteriori specifiche e approfondimenti sui possibili indicatori di efficacia coerenti con ciascuna delle tre strategie formative e su come applicarli, si rimanda alla "Fase 3 – Valutazione".



Di seguito vengono riepilogati i componenti del Piano Formativo fin qui trattati (dal 1° al 5° compresi) relativamente all'esempio proposto.

OBIETTIVO AZIENDALE IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA Far sì che tutti i lavoratori sappiano come comportarsi in caso di malfunzionamento di un macchinario.			
RISULTATO ATTESO	FABBISOGNO FORMATIVO SPECIFICO	STRATEGIA FORMATIVA	INDICATORI DI EFFICACIA
Il malfunzionamento dei macchinari viene individuato precisamente nel giro di 30'.	Sappiano... cosa? Conoscere i pericoli da contatto con parti elettriche esposte.	Informazione	Conoscenza di almeno l'80% dei pericoli associati al contatto con parti elettriche scoperte.
	Sappiano fare... cosa? Eseguire la procedura di verifica del corretto funzionamento di tutte le parti del macchinario X.	Addestramento	Correttezza al 100% dell'esecuzione della procedura di verifica del corretto funzionamento di tutte le parti del macchinario X.
	Scelgano di comportarsi... come? Usare valutazioni coerenti con la Salute e la Sicurezza (vs., ad esempio, unicamente la produttività) per scegliere di attivare la procedura di verifica del funzionamento al primo segnale di anomalia del macchinario X.	Formazione	[X] Modalità di approccio al lavoro [X] Riferimento ai ruoli dell'organizzazione per questioni attinenti a Salute e Sicurezza

Componente 6. Pianificazione delle attività formative

Per completare la scheda del Piano Formativo occorre infine specificare, **per ogni strategia, le attività da erogare** (es. corsi d'aula, esercitazioni pratiche, simulazioni, affissione di pannelli informativi, ecc.), indicandone i **dettagli organizzativi e logistici** (es., numero di ore, durata, date, numerosità dell'aula, grado di omogeneità dell'aula, sede, attrezzature, formatore interno o esterno, ecc.).



NOTA BENE

Potrebbero essere individuati molteplici risultati attesi e dunque molteplici fabbisogni formativi, strategie e attività formative. Per questo l'azienda potrebbe indicare un ordine di priorità sui risultati attesi.

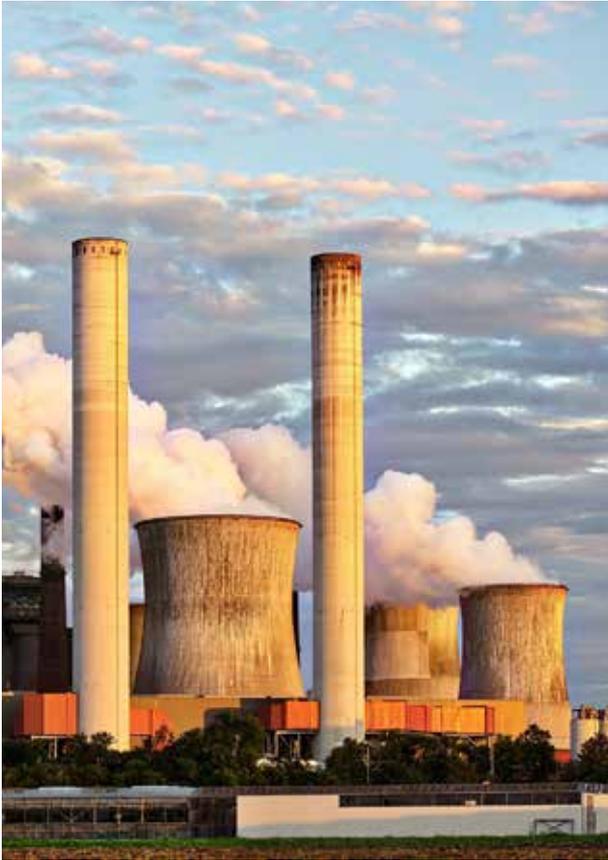
Alcuni criteri a supporto dell'individuazione delle priorità potrebbero essere, ad esempio, i seguenti:

- gli standard di Salute, Sicurezza e Qualità su cui l'azienda è più carente;
- la disponibilità di specifici finanziamenti dedicati alla formazione;
- il grado di pervasività, di trasversalità di alcuni fabbisogni formativi all'interno dell'azienda.

Negli allegati delle presenti Linee Guida è possibile visionare il format di scheda, in versione integrale, per la redazione del Piano Formativo.

CONCLUSIONI

Sono capace di progettare un Piano Formativo in materia di Salute e Sicurezza?



La prossima fase del Ciclo Formativo, **“Fase 2 –Erogazione di un’attività formativa”**, riceve dalla “Fase 1 – Progettazione” il **Piano Formativo, il quale diviene strumento per la condivisione e il passaggio di consegne al Formatore**, che avrà il compito di costruire ed erogare la specifica attività formativa.

Quindi, ultimata la stesura del Piano Formativo, **l’RSPP può procedere con:**

1. **l’utilizzo degli strumenti per la valutazione dell’efficacia** (prima dell’attività formativa, quindi a T0) **degli indicatori individuati** per la specifica attività che

Posso rispondere “sì” SE e SOLTANTO SE:

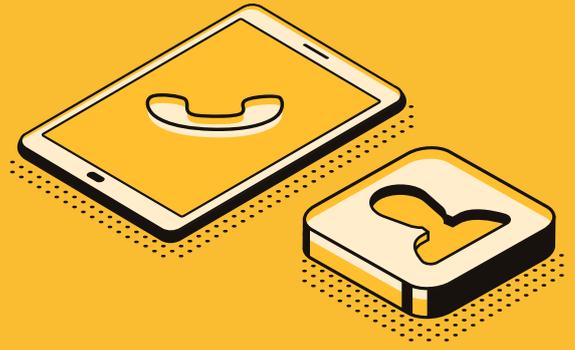
- è stato definito e descritto l’obiettivo aziendale in materia di Salute e Sicurezza che vogliamo perseguire [componente 1];
- sono stati definiti i **risultati attesi** che si intende conseguire, a fronte delle criticità rilevate [componente 2];
- per ogni risultato atteso, si definisce quale o quali **fabbisogni formativi specifici** di sviluppo di conoscenze o competenze permettono di conseguirlo [componente 3];
- ad ogni fabbisogno formativo specifico si collega la sua **strategia formativa** (Informazione, Addestramento e Formazione) [componente 4];
- per ogni fabbisogno formativo specifico si definiscono gli **indicatori di valutazione dell’efficacia** della strategia formativa corrispondente [componente 5];
- è stata costruita la **pianificazione** generale delle **attività** previste per ciascuna strategia formativa [componente 6].

si sta per erogare⁵, così da tarare precisamente l’attività in relazione all’assetto dei formandi che incontrerà;

2. la condivisione con il Formatore:

- **dei fabbisogni formativi** specifici per cui è stata individuata l’attività formativa;
- **degli indicatori** individuati per la valutazione dell’efficacia.

⁵ Questi dati possono essere utilizzati anche per la costruzione della micro-progettazione.



FASE 2

EROGAZIONE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA

Qual è l'obiettivo?

A cosa serve?

Quali ruoli sono coinvolti?

Contenuti per l'attuazione

QUAL È L'OBIETTIVO DI QUESTA FASE?

L'obiettivo di questa fase è declinare operativamente il Piano Formativo nella progettazione e realizzazione delle singole attività formative.

Il capitolo mette a disposizione dell'RSPP uno strumento per:

- **promuovere la condivisione** delle scelte relative all'erogazione delle attività tra i ruoli di riferimento (vedi a pag.26 i ruoli coinvolti in questa fase);
- disporre di indicazioni per il **monitoraggio** dell'erogazione;
- **valutare l'andamento dell'erogazione dell'intervento formativo** e l'aderenza di quanto si sta realizzando con il fabbisogno formativo rilevato e con quanto messo a disposizione dal formatore nella micro-progettazione⁶.

Si ricorda l'utilità di somministrare le domande relative agli indicatori per la valutazione dell'efficacia - selezionati in fase di progettazione - prima dell'attivazione del Formatore, così che l'esito del t0 rappresenti un bacino di informazioni trasferibili al Formatore per lo sviluppo della micro-progettazione del corso stesso.

Queste azioni consentono all'RSPP di mantenere il "governo della direzione" dell'attività formativa progettata, soprattutto quando la sua erogazione viene delegata ad un ruolo esterno all'azienda.

⁶ Documento di sintesi elaborato dal ruolo deputato all'erogazione dell'attività formativa, che riporta contenuti e modalità di trattazione degli stessi. Definizione riportata all'interno del Glossario, a pag. 54.

A COSA SERVE?

Assolvere ai fabbisogni formativi individuati in "Fase 1 – Progettazione" attraverso modalità di erogazione che consentano di ottenere un risultato coerente con quanto individuato come risultato atteso.

L'efficacia delle attività formative è fortemente associata alla **coerenza esistente** tra 3 dimensioni:

1. **i fabbisogni formativi e l'obiettivo aziendale** in ambito di Salute e Sicurezza;
2. **la strategia formativa** individuata (fra Informazione, Addestramento e Formazione);
3. **l'attuazione di modalità di erogazione** adeguate alle caratteristiche distintive della/e strategie formative.

Pertanto, quanto più ciò che accade durante l'attività rivolta ai formandi si mantiene aderente alle scelte effettuate (tra Informazione, Addestramento e Formazione), tanto maggiore sarà l'efficacia dell'intervento attuato.



QUALI RUOLI SONO COINVOLTI?

Nella gestione di questa fase, possono essere coinvolti tutti quei ruoli che partecipano alle attività formative. Fra questi figurano:



RSPP

Monitora l'andamento del Piano Formativo elaborato, gestendo il processo di condivisione dell'obiettivo dell'attività individuata e degli indicatori selezionati, ossia di tutti gli aspetti definiti nel Piano Formativo con il ruolo dedicato all'erogazione della strategia formativa.

FORMATORE⁷

Costruisce la micro-progettazione e attua l'erogazione dell'attività formativa.

RUOLO AMMINISTRATIVO/ RISORSE UMANE

Gestisce l'organizzazione dell'attività formativa da erogare, in caso di svolgimento in azienda (es. gestione degli spazi, approvvigionamento di materiale didattico di supporto, ecc.), compresa la comunicazione interna volta a garantire la presenza dei formandi all'attività.

⁷ Nella dizione utilizzata di Formatore sono compresi ruoli quali: formatori interni o esterni all'azienda, relatori, istruttori interni o esterni all'azienda, RSPP dove utile.

CONTENUTI PER L'ATTUAZIONE

Il capitolo è strutturato come un **percorso di autovalutazione** per l'RSPP, presentando uno strumento che consente di avere maggiore visibilità del proprio modo di gestire il passaggio di consegne durante la fase di attivazione del Formatore, offrendo contestualmente indicazioni in un'ottica di miglioramento continuo.

Il capitolo si divide in due parti:

- nella prima parte viene presentato il questionario di autovalutazione, con relative domande e opzioni di risposta;
- nella seconda parte vengono descritti i profili emergenti dalle risposte offerte nel questionario, con alcune indicazioni finalizzate a generare il miglioramento rispetto a quanto emerso.



Indicazioni per la compilazione

Di seguito vengono offerte alcune indicazioni per la compilazione del questionario:

- l'obiettivo dello strumento è quello di offrire all'RSPP alcune indicazioni utili per attivare il Formatore e per monitorare che le attività formative da quest'ultimo progettate ed erogate siano coerenti con i fabbisogni formativi specifici e con gli indicatori selezionati in Fase 1;
- essendo uno strumento di autovalutazione, il protocollo è rivolto esclusivamente all'RSPP, ovvero al ruolo che governa il passaggio che conduce da "Fase 1 – Progettazione" a "Fase 2 – Erogazione" del Ciclo Formativo;
- si chiede di rispondere alle seguenti domande individuando per ciascuna domanda UNA SOLA opzione di risposta, quella che meglio rappresenta il proprio pensiero e la propria modalità di operare al riguardo;
- al termine della compilazione, si può verificare nella tabella posta nell'allegato "Fase 2 – Allegato A" a quale profilo corrisponde la prevalenza delle opzioni prescelte;
- le caratteristiche di ciascun profilo sono descritte nella tabella riportata dopo il questionario.



DOMANDA

Come condividi la progettazione del corso con chi erogherà l'attività?

OPZIONI DI RISPOSTA

a. Attivo il Formatore offrendo tutti gli elementi che mi sembrano o ritengo utili, anche in virtù dell'esperienza acquisita.

b. Attivo il Formatore offrendo tutti gli elementi che mi sembrano utili, come l'obiettivo del corso o il riferimento alla specifica norma, se si tratta di un'attività formativa obbligatoria.

c. Attivo il Formatore offrendo tutte le informazioni di cui il Formatore dovrebbe disporre per preparare le attività, come l'obiettivo o la norma di riferimento, se si tratta di un'attività formativa obbligatoria.

d. Attivo il Formatore pianificando un momento durante il quale discutere e condividere tutte le informazioni utili allo sviluppo della micro-progettazione.

Come valuti la coerenza tra il/i fabbisogno/i formativo/i individuati in fase di Progettazione e la micro-progettazione del corso corrispondente?

a. Generalmente, risulta sufficiente che il Formatore conosca il/i fabbisogno/i formativo/i individuato/i.

b. La coerenza è data dalla conoscenza del/i fabbisogno/i formativo/i e dalla verifica che i passaggi più importanti vengano perseguiti durante l'attività.

c. La coerenza è verificata mediante un'analisi della micro-progettazione dell'attività formativa, utilizzando come riferimenti anche le indicazioni normative oppure della letteratura di settore.

d. La coerenza è verificata e promossa mediante un confronto con il Formatore volto ad analizzare la micro-progettazione utilizzando parametri come, ad esempio, l'assetto dei partecipanti o i criteri utilizzati dal Formatore per lo sviluppo della stessa.

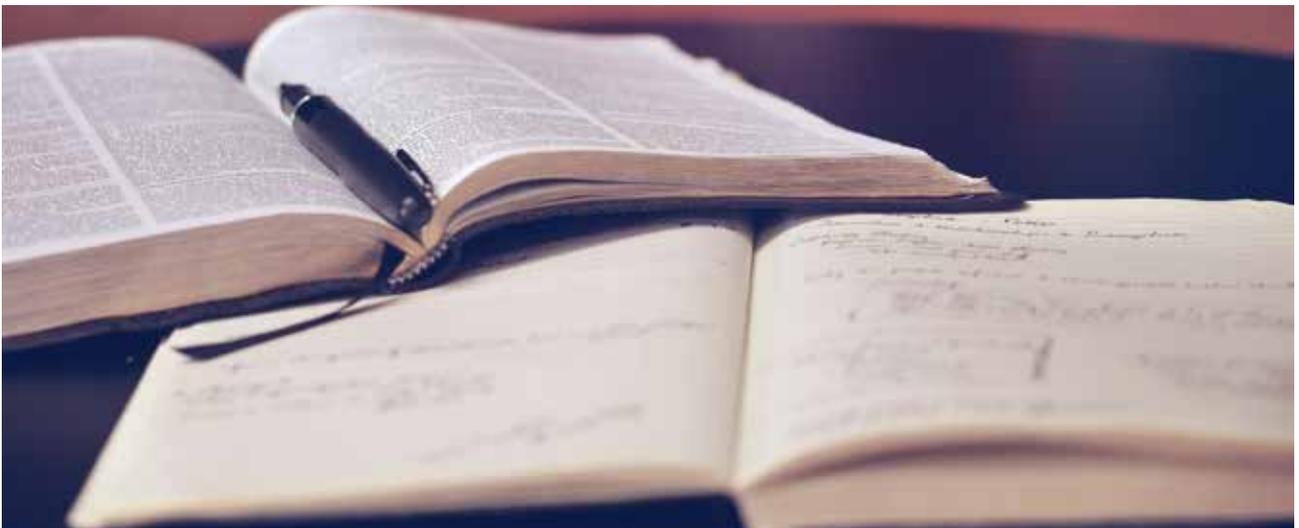
Come monitori l'erogazione dell'attività formativa?

a. Monitoro l'erogazione dell'attività formativa facendo riferimento a parametri come l'attenzione e la partecipazione dei formandi, riportate sia dai formandi stessi ma anche dal Formatore, durante o al termine delle attività.

b. Monitoro l'erogazione dell'attività formativa valutando costantemente la corrispondenza tra i contenuti indicati in micro-progettazione e quelli trattati in aula.

c. Monitoro l'erogazione dell'attività formativa facendo riferimento a parametri "terzi", come la verifica del rispetto dei requisiti formativi o la verifica della percentuale di risposte corrette al test finale (es. minimo il 75%).

d. Monitoro l'erogazione dell'attività formativa facendo riferimento ad elementi come l'uso di feedback offerti dai formandi, per valutare il grado di copertura degli obiettivi definiti in micro-progettazione.



Profili relativi all'autovalutazione della Fase di Erogazione

Applicando il sistema di calcolo riportato in "Fase 2 – Allegato A" viene individuato il profilo corrispondente alle opzioni di risposta selezionate.

Nella seguente tabella si può ricollegare a quale profilo corrisponde la tipologia di opzioni di risposta selezionate.

Profili relativi all'approccio utilizzato dall'azienda nella gestione della fase di erogazione

PROFILO 1

COERENZA TRA FABBISOGNO FORMATIVO E MICRO-PROGETTAZIONE

L'RSPP non effettua alcuna valutazione della coerenza tra il fabbisogno formativo (definito in "Fase 1 – Progettazione") e la micro-progettazione.

CRITERI DI COSTRUZIONE DELLA MICROPROGETTAZIONE

- La micro-progettazione:
- viene sviluppata a prescindere dagli specifici fabbisogni formativi aziendali e dalle caratteristiche dei formandi;
 - non viene condivisa esplicitamente tra l'RSPP e il Formatore, dandone per implicita l'adeguatezza dei contenuti.

PROFILO 2

COERENZA TRA FABBISOGNO FORMATIVO E MICRO-PROGETTAZIONE

L'RSPP valuta la coerenza tra fabbisogno formativo e micro-progettazione attraverso la rispondenza alla norma, e facendo riferimento alle proprie opinioni. In aggiunta, si considera implicitamente che la coerenza sia garantita attraverso la "attivazione dell'incarico" al formatore.

CRITERI DI COSTRUZIONE DELLA MICROPROGETTAZIONE

- La micro-progettazione:
- viene sviluppata sulla base di teorie personali ed opinioni del formatore e dell'RSPP, seppur in termini di contenuto si accenni a prendere in considerazione anche elementi quali le caratteristiche dei formandi e gli specifici fabbisogni formativi aziendali.



PROFILO 3

COERENZA TRA FABBISOGNO FORMATIVO E MICRO-PROGETTAZIONE

L'RSPP valuta la coerenza tra il fabbisogno formativo, (definito in "Fase 1 – Progettazione") e la micro-progettazione attraverso quanto esplicitato nel Piano Formativo e attraverso le prescrizioni indicate dalla norma.

Sono queste ultime che vengono principalmente assunte come riferimento per il processo di valutazione della coerenza, e sono le prescrizioni normative maggiormente evidenziate nel processo di attivazione del Formatore.

CRITERI DI COSTRUZIONE DELLA MICROPROGETTAZIONE

La micro-progettazione:

- viene adeguatamente sviluppato a partire dal riferimento al fabbisogno formativo, dalla descrizione delle esigenze specifiche aziendali e delle peculiarità dei formandi.
- Tuttavia, i contenuti proposti fanno riferimento quasi esclusivamente agli adempimenti normativi.

PROFILO 4

COERENZA TRA FABBISOGNO FORMATIVO E MICRO-PROGETTAZIONE

L'RSPP valuta la coerenza tra il fabbisogno formativo (definito in "Fase 1 – Progettazione") e la micro-progettazione esplicitando i criteri su cui si fondano le scelte effettuate in merito all'intervento formativo, utilizzando quanto emerso nella rilevazione dei fabbisogni formativi come riferimento per la costruzione dell'intervento, coinvolgendo e condividendo tutti questi aspetti con il formatore.

L'RSPP innesca la modalità della "squadra" con il formatore e con l'organizzazione in cui si erogherà l'intervento formativo.

CRITERI DI COSTRUZIONE DELLA MICROPROGETTAZIONE

La micro-progettazione si sviluppa a partire da tutti gli elementi necessari (fabbisogno formativo, esigenze aziendali, peculiarità dei formandi). Il processo di condivisione tra RSPP e Formatore si basa sulla valutazione congiunta della proposta attraverso:

- individuazione delle criticità che possono emergere;
- coerenza delle modalità operative con la strategia formativa individuata;
- adeguatezza dei contenuti.

QUINDI (PROFILO 1):

gestire in questo modo la fase di erogazione comporta che:

- l'azienda affidi all'esperienza o alla capacità di terzi (in questo caso, i ruoli che si occupano dell'erogazione) il perseguimento effettivo o meno degli obiettivi di Salute e Sicurezza previsti dal Piano Formativo;
- non si utilizzi quanto emerso in Fase 1 – Progettazione (fabbisogni formativi emersi).

POSSIBILE INTERVENTO PER IL MIGLIORAMENTO

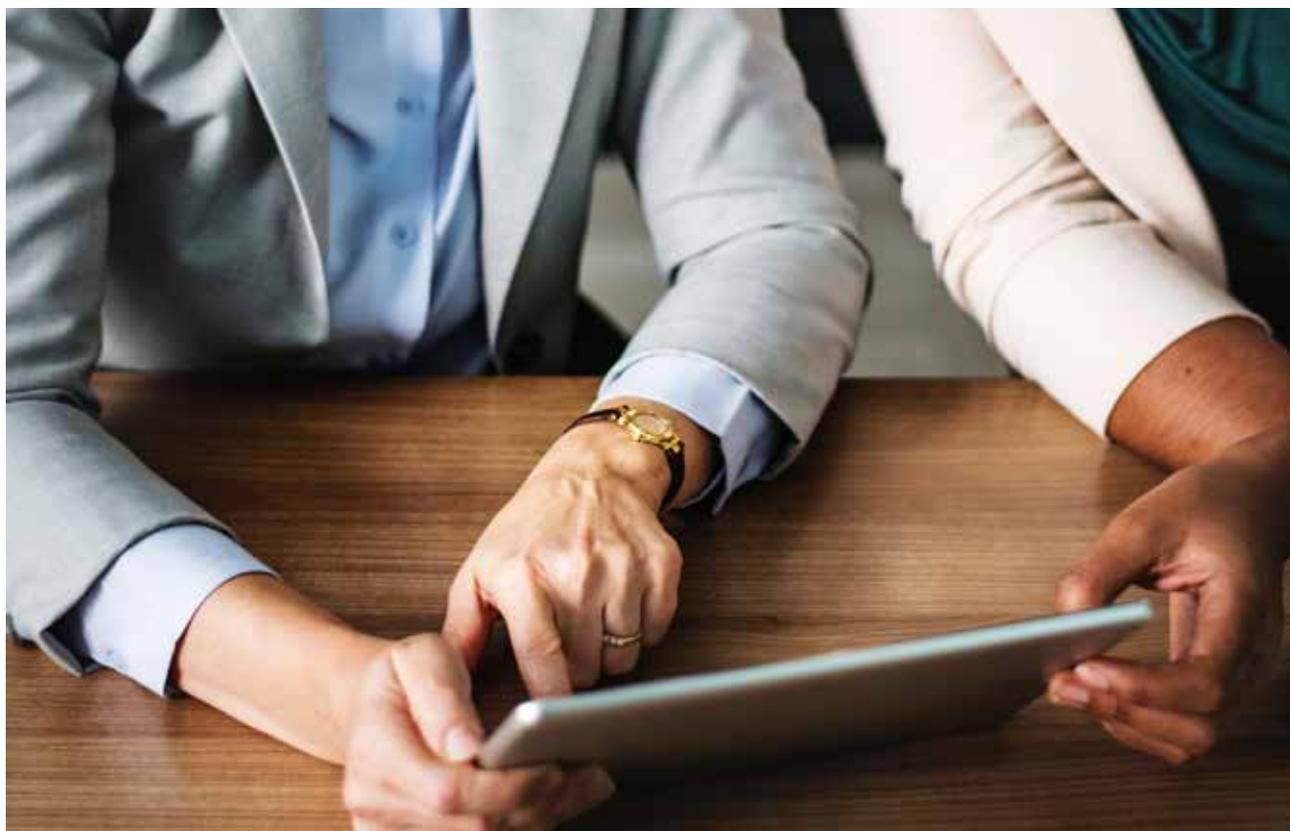
L'RSPP dovrebbe condividere con il formatore quanto definito in "Fase 1 – Progettazione" per la specifica attività formativa.

QUINDI (PROFILO 2):

- non viene esplicitata la valutazione di adeguatezza dei contenuti proposti, prima di procedere con l'erogazione;
- per quanto il processo di costruzione della micro-progettazione possa essere stato sviluppato a partire dalle specificità della richiesta aziendale, c'è il rischio che le opinioni personali del Formatore influenzino eccessivamente l'erogazione al punto da non perseguire più quanto definito in Fase 1 – Progettazione.

POSSIBILE INTERVENTO PER IL MIGLIORAMENTO

L'RSPP dovrebbe condividere con il Formatore 1) quanto definito in "Fase 1 – Progettazione" ed esplicitare 2) quali modalità il Formatore intenderà utilizzare.



QUINDI (PROFILO 3):

questo scenario apre alla possibilità che quanto venga svolto in erogazione risulti adeguato ad una parte dei fabbisogni formativi aziendali (come ad esempio essere allineati con la normativa), ma in una forma altamente standardizzata e che dunque non riesce ad incidere efficacemente sull'approccio dei lavoratori della specifica azienda in cui l'intervento viene erogato.

POSSIBILE INTERVENTO PER IL MIGLIORAMENTO

L'RSPP deve salvaguardare le specificità aziendali e fare in modo che il Formatore le tenga in considerazione sia nella costruzione della micro-progettazione che nella sua applicazione. L'RSPP dovrebbe condividere con il formatore un intervento "tagliato su misura" dell'azienda.

QUINDI (PROFILO 4):

attraverso questo modo di gestire l'erogazione, l'azienda dispone di tutti gli elementi (contenuti e modalità) che consentono di affermare che quanto, cosa e come verrà erogato è rispondente a quanto definito in Fase 1 – Progettazione.

POSSIBILE INTERVENTO PER IL MIGLIORAMENTO

Continuare così!

CONCLUSIONI

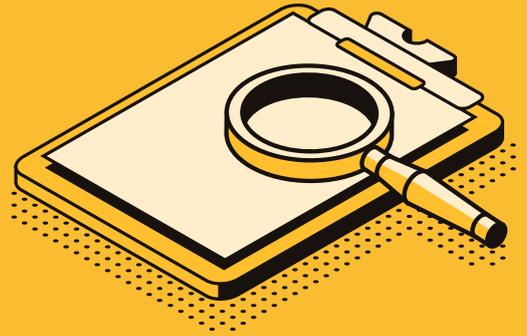
Sono capace di monitorare l'adeguatezza dell'attività formativa progettata ed erogata?

Posso rispondere "sì" SE e SOLTANTO SE sono stati applicati i seguenti passaggi di metodo:

- RSPP e formatore **condividono**, accuratamente, le scelte operate in "Fase 1 – Progettazione", scelte che devono essere **coerenti** con quanto proposto nella micro-progettazione;
- si dispone di strumenti di **monitoraggio** relativi **all'andamento** della realizzazione dell'attività formativa;
- si effettua una **valutazione** di come **l'andamento** dell'attività permetta di perseguire l'obiettivo concordato nella micro-progettazione.

In virtù delle domande proposte dal questionario di autovalutazione e di quanto descritto nei profili, l'azienda dispone di elementi utili che consentono di operare una analisi relativa al modo in cui la propria cultura organizzativa interagisce con gli elementi chiave sopra rappresentati.

L'oggetto della prossima Fase sarà la valutazione dell'efficacia della singola attività formativa. Si entrerà quindi nel merito di come rilevare l'eventuale differenza, in termini di sviluppo di conoscenze ed esercizio di competenze, prima e dopo la partecipazione alle attività formative.



FASE 3

VALUTAZIONE EFFICACIA DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA

Qual è l'obiettivo?

A cosa serve?

Quali ruoli sono coinvolti?

Contenuti per l'attuazione

QUAL È L'OBIETTIVO DI QUESTA FASE?

L'obiettivo di questa terza fase è **rilevare la differenza nello sviluppo delle conoscenze e nell'esercizio delle competenze** che ci si è proposti di promuovere con un'attività formativa, la quale ha previsto la scelta di una o più strategie formative tra Informazione, Addestramento e Formazione.

La rilevazione dei **medesimi indicatori** avviene **in due momenti, prima (t0) e dopo (t1)** la partecipazione all'attività formativa, ed è per questo che si configura come **valutazione dell'efficacia** della stessa.

A COSA SERVE?

Valutare l'efficacia di un'attività formativa permette di avere **dati oggettivi numerici e univoci** che descrivono quanto siano state adeguate le modalità messe in campo per soddisfare il fabbisogno formativo rilevato (si veda "Fase 1 – Progettazione", pag. 8).

A fronte della valutazione, sarà possibile modificare successive fasi di Progettazione e di Erogazione, al fine di incrementare l'efficacia del Ciclo Formativo.

Si ricorda inoltre che rilevare gli indicatori di efficacia prima di una attività formativa (t0) permette di disporre di informazioni utili al Formatore per costruire una micro-progettazione dell'attività efficace per quello specifico gruppo di formandi.

QUALI RUOLI SONO COINVOLTI?

In questa fase sono coinvolti tutti i ruoli aziendali che hanno visibilità:

1. degli specifici obiettivi da raggiungere attraverso l'erogazione delle attività formative;
2. dell'operato dei lavoratori sul luogo di lavoro.





RSPP	Conosce le strategie formative erogate, ossia i rispettivi fabbisogni formativi specifici e i criteri utilizzati per la pianificazione ed erogazione delle stesse; conosce l'obiettivo generale che l'azienda ha identificato in materia di Salute e Sicurezza a cui tutte le attività formative devono concorrere.
FORMATORE/CAPO TURNO/ CAPO REPARTO/DIRIGENTE PER LA SICUREZZA/PREPOSTO	Attraverso l'uso di indicatori definiti osserva e rileva la differenza delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori ⁸ , prima e dopo aver partecipato ad un'attività formativa.
RLS	Raccoglie dai formandi un riscontro sull'andamento e sull'esito delle singole attività formative erogate (es. aspetti critici e punti di forza).
MEDICO COMPETENTE	Attraverso l'uso di indicatori definiti osserva e rileva la differenza delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori, prima e dopo aver partecipato alle attività formative da lui suggerite.

⁸ All'interno della presente sezione, per "lavoratore" s'intende qualsiasi ruolo dell'organizzazione che ha partecipato, come formando, all'attività formativa.

CONTENUTI PER L'ATTUAZIONE

Il capitolo presenta 8 domande-guida utili ad accompagnare il lettore:

- nella rilevazione degli indicatori per ciascuna delle 3 strategie formative;
- nella definizione di quando e come rilevare tali indicatori;
- nella analisi degli indicatori rilevati.

Le prime 2 domande si riferiscono ad aspetti di metodo fondamentali per una corretta valutazione dell'efficacia della

singola attività formativa. Ciascuna domanda presenta le opzioni di risposta ritenute più comuni, accompagnate dalle rispettive implicazioni [vedi paragrafo A].

Le successive 6 domande riguardano invece gli indicatori per la valutazione dell'efficacia esclusivamente della strategia della Formazione [vedi paragrafo B, all'interno del quale sono trattati gli indicatori per la valutazione dell'efficacia delle tre strategie formative].

A] Domande relative agli aspetti di metodo

1] Di quanti momenti è composta la valutazione dell'efficacia di un'attività formativa erogata?

(Selezionare un'unica opzione di risposta)

a] Uno: soltanto dopo l'erogazione.

La valutazione dell'efficacia rileva una "differenza" nell'acquisizione di conoscenze e nell'esercizio di competenze generata dall'intervento formativo: servono pertanto due termini di confronto (prima e dopo la formazione).

b] Due: prima e dopo l'erogazione.

La valutazione dell'efficacia di un'attività formativa rileva proprio la "differenza" generata da tale attività, quindi prima e dopo l'erogazione della medesima.

c] Più di due: prima, durante e dopo l'erogazione.

Per i momenti "prima" e "dopo": vedi risposta b!
Qualsiasi momento di valutazione "intermedio" può invece permettere di ricalibrare in corso d'opera l'erogazione.



2] Cosa rilevo per valutare l'efficacia di una attività formativa erogata?

(Selezionare un'unica opzione di risposta)

<p><i>a] Risultati raggiunti</i></p>	<p>Adeguito SE e SOLTANTO SE:</p> <ul style="list-style-type: none"> con “risultato” si intende quanto ottenuto in termini di “differenza” tra “prima” e “dopo” l'intervento formativo.
<p><i>b] Livello di gradimento dei partecipanti</i></p>	<p>Attenzione! Questo elemento non è rappresentativo di una “differenza” (viene raccolto soltanto “dopo”). Inoltre, non offre indicazioni sull'eventuale sviluppo di conoscenze o competenze oggetto dell'attività formativa erogata, in quanto l'obiettivo di un'attività formativa in materia di Salute e Sicurezza non è, per esempio, “divertire i lavoratori”.</p>
<p><i>c] Impressioni del Formatore</i></p>	<p>Attenzione! Questo elemento non è rappresentativo di una “differenza” (viene raccolto soltanto “dopo” o “durante”). Inoltre, per essere attinenti all'efficacia dell'attività formativa erogata, tali “impressioni” dovrebbero basarsi su un riferimento oggettivo dello sviluppo di conoscenze o competenze dei formandi e NON su giudizi/opinioni personali.</p>
<p><i>d] Cambiamenti nel modo di operare dei lavoratori</i></p>	<p>Adeguito SE e SOLTANTO SE:</p> <ul style="list-style-type: none"> viene rilevato sia “prima” sia “dopo”; viene precisamente definito e trasformato in indicatore.
<p><i>e] Grado di conoscenza dei contenuti acquisiti (es. tramite test di apprendimento)</i></p>	<p>Adeguito SE e SOLTANTO SE:</p> <ul style="list-style-type: none"> viene rilevato sia “prima” sia “dopo”; viene utilizzato come indicatore di efficacia per la strategia dell'Informazione, la quale si propone di sviluppare conoscenze teoriche/nozioni (“sapere”).
<p><i>f] La certificazione di idoneità in occasione di audit e ispezioni</i></p>	<p>Attenzione! Questo elemento non ci dice dell'eventuale sviluppo di conoscenze o competenze oggetto di quella specifica strategia formativa erogata; tuttalpiù, può essere considerato una delle possibili ricadute derivanti da un piano formativo globalmente efficace e da eventuali altre misure adottate dall'organizzazione (es. cambio attrezzature, turn over del personale, ecc.).</p>
<p><i>g] Abbattimento infortuni e mancati infortuni</i></p>	<p>Attenzione! Questo non ci dice dell'eventuale sviluppo di conoscenze o competenze oggetto di quella specifica attività formativa erogata; tuttalpiù, può essere considerato una delle possibili ricadute derivanti da un piano formativo globalmente efficace e da eventuali altre misure adottate dall'organizzazione (es. cambio attrezzature, cambio personale, ecc.).</p>

B] Indicatori per la valutazione dell'efficacia delle strategie formative

Come riportato in “Fase 1 – Progettazione”, per la strategia formativa dell'**Informazione**, gli indicatori di efficacia devono riguardare **una differenza nelle nozioni teoriche acquisite** *prima e dopo* l'attività; per la strategia formativa dell'**Addestramento**, tali indicatori devono riguardare **una differenza** tra *prima e dopo* l'attività **nelle conoscenze pratiche acquisite**.

Sia per l'una sia per l'altra strategia formativa, vanno definiti **tanti** indicatori di efficacia **quanti** sono **i contenuti/gli argomenti oggetto della specifica attività** che prevede l'impiego di tali strategie.

I risultati ottenuti potranno essere messi in relazione per mostrare una differenza, anche percentuale, tra le conoscenze disponibili *prima* e quelle disponibili *dopo* l'attività, sia rispetto all'aula nel suo insieme sia rispetto al singolo formando.

Disponendo del dato relativo al “prima” dell'attività, si rende possibile per l'RSPP condividere con il Formatore quale si vorrebbe fosse il risultato “minimo” di efficacia (es. se su un'aula di 10 formandi rilevo una media di conoscenza delle nozioni teoriche, che saranno oggetto dell'attività formativa, pari al 40%, potrò condividere con il Formatore che la micro-progettazione e l'erogazione dell'attività formativa punti ad ottenere una media pari all'80% *dopo* l'attività).



NOTA BENE

Le due rilevazioni, prima e dopo l'attività formativa, devono essere **identiche** per poterle poi comparare!

I **test di verifica**, se somministrati anche prima dell'attività, possono fornire i dati per realizzare una valutazione dell'efficacia.

Le successive 6 domande riguardano gli indicatori per la valutazione dell'efficacia di un'attività che abbia adottato la strategia della **Formazione**.

Per poter rilevare questi indicatori è necessario essere quanto più possibile rigorosi e precisi nella **raccolta delle parole/dei discorsi pronunciati dai lavoratori** che hanno partecipato all'attività formativa, ossia proprio nella raccolta di quello che dicono quando poniamo loro le domande volte a raccogliere gli indicatori.

Si vedano le relative istruzioni a **pag. 59**, in “Fase 3 - allegato A”.

Questi indicatori rendono conto di come le **scelte del lavoratore** (in termini di utilizzo o meno delle conoscenze teoriche e pratiche acquisite, che possono essere state veicolate dalle strategie rispettivamente di Informazione e Addestramento) siano governate dalle **proprie opinioni personali** in merito a Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro.

Ciascuno dei 6 indicatori viene presentato, in "Fase 3 - Allegato A", come segue:

- **domanda metodologica** che rende conto dell'indicatore;
- descrizione delle **due "posizioni di pensiero" opposte**, su cui possono collocarsi le parole raccolte dai lavoratori che hanno partecipato come formandi (nello specifico, una posizione di pensiero risulta essere massimamente critica - di colore rosso - e una massimamente utile - di colore verde - alla promozione di un assetto orga-

nizzativo all'insegna della Salute e della Sicurezza);

- alcune **domande** da porre ai formandi, prima e dopo l'erogazione, per raccogliere i dati utili alla valutazione dell'efficacia attraverso quell'indicatore. E' possibile inserire nelle domande dei riferimenti di contenuto alla quotidianità della vita aziendale purché queste specifiche non modifichino l'obiettivo della domanda.

Segue esempio del format grafico entro cui i 6 indicatori sono riportati in allegato.

**Per approcciarsi ad una situazione operativa inedita,
il lavoratore a cosa fa riferimento?**

SE RILEVO...

Modalità di approccio al lavoro basata sull'**analisi delle condizioni ambientali di un dato momento** e sulla **considerazione dei possibili cambiamenti** di quel contesto.



Questo tipo di approccio consente di operare valutazioni che consentono di gestire quello che può accadere e che non si era previsto, oltre che favorire la chiarezza e la condivisione con altri lavoratori dei motivi in base ai quali si opera una scelta di comportamento.

Modalità di approccio al lavoro basata sulla **ripetizione di abitudini consolidate con l'esperienza** in assenza di una effettiva motivazione del "perché" si sta procedendo in quel modo piuttosto che in un altro.



Questo tipo di approccio richiede un costante recupero/ripasso delle procedure nonché il costante presidio e controllo delle condotte applicate, proprio perché non vi è condivisione dei motivi in base ai quali si operano le scelte.

Oltre alla descrizione specifica, indicatore per indicatore, del rispettivo profilo verde e profilo rosso (si veda “Fase 3 – Allegato A”), in termini generali possiamo osservare come **tutti i profili verdi siano accomunati** dalle seguenti modalità discorsive:

Ciò che viene detto è arricchito da **dettagli che circoscrivono** ciò di cui si parla in un dato momento o in un dato contesto, descrivendo. Questo modo di parlare ricorre all’uso, per esempio, di espressioni come “in quel caso è accaduto”, “ieri mi è capitato”, “quella volta c’erano queste condizioni”, ecc.

Ciò che viene detto è posto come **una delle possibilità tra molteplici**, in relazione alle condizioni che possono cambiare o ad altre variabili. In questo caso si usano, per esempio, espressioni tipiche come “potrebbe accadere che”, “c’è la possibilità di”, ecc.

Ciò che viene detto è connesso a **riferimenti esterni, dichiarati, oggettivi**, che chiunque possa riconoscere. Espressioni tipiche sono: “in base alla legge tale delle tali”, “come recita il nostro regolamento”, ecc.

Quando vengono espressi giudizi su qualcosa, **viene argomentato in base a cosa si offre quel dato giudizio**. Questo modo di parlare ricorre all’uso, per esempio, di espressioni come “questa cosa la giudico così perché”, “mi baso su X per dire Y”, ecc.

Ciò che viene detto è posto come **una pianificazione**, cioè viene stabilito uno scopo e viene offerto il modo o i modi per raggiungerlo. Si ricorre all’uso, per esempio, di espressioni come “per ottenere X potremmo fare a, b, c”, “Il nostro obiettivo è X. Per raggiungerlo, serve fare a, b, c con questi tempi e queste risorse”, ecc.



Analogamente, **tutti i profili rossi risultano accomunati** dalle seguenti modalità discorsive:

Ciò che viene detto è posto come **“unica realtà” possibile**, assoluta, cioè che “vale sempre” e che “vale ovunque”.

Si ricorre all’uso, per esempio, di termini come “sempre”, “mai”, “sicuramente”, “tutti”, “nessuno”, ecc.

Ciò che viene detto, se posto in un tempo futuro, viene stabilito come “certo”, ossia che **“avverrà certamente”**.

Si ricorre all’uso, per esempio, di espressioni come “se... allora”, “sicuramente accadrà questo”, ecc.

Ciò che viene detto è riferito alla **propria opinione personale**.

Si ricorre all’uso, per esempio, di espressioni come “secondo me”, “personalmente penso che”, “per quanto mi riguarda”, ecc.

Quando vengono espressi giudizi su qualcosa, **non viene detto in base a che cosa si offre quel dato giudizio**.

Si ricorre all’uso, per esempio, di espressioni come “perché è giusto così”, “è meglio così”, “si deve fare così”, ecc.

Ciò che viene detto è posto come **dichiarazione di intenti**, cioè viene stabilito uno scopo generico e non viene offerto il modo o i modi per raggiungerlo.

Si ricorre all’uso, per esempio, di espressioni come “servirebbe...”, “sarebbe bello che...”, ecc.



Per facilitare la rilevazione degli indicatori, in questa tabella si richiamano le denominazioni e le descrizioni dei 6 indicatori così come citati in “Fase 1 – Progettazione”:

INDICATORE	DESCRIZIONE
1. Modalità di approccio al lavoro	il formando è nelle condizioni di gestire in Salute e Sicurezza situazioni anche inedite.
2. Concezione di Salute e di Sicurezza	il formando si attribuisce un ruolo attivo rispetto alla promozione di strategie e azioni all’insegna della Salute e della Sicurezza.
3. Concezione di Rischio	il formando considera il rischio come connesso al proprio modo di operare.
4. Strategie per promuovere Salute e Sicurezza	il formando lavora per una responsabilizzazione degli altri ruoli aziendali (colleghi e/o superiori) in materia di Salute e Sicurezza.
5. Riferimento ai ruoli dell’organizzazione per questioni attinenti a Salute e Sicurezza	il formando utilizza prassi chiare e condivise nell’attivazione dei ruoli aziendali.
6. Attribuzione di colpa oppure di responsabilità in materia di Salute e Sicurezza	il formando è consapevole circa la responsabilità del proprio ruolo e di quello degli altri nel promuovere Salute e Sicurezza e non individua e attribuisce le colpe.



NOTA BENE

Gli indicatori descritti nella tabella, sebbene non esaustivi, sono quelli che si chiede di utilizzare per poter procedere ad un processo di valutazione valido scientificamente.

Modalità di rilevazione degli indicatori

La rilevazione *prima* e la rilevazione *dopo* l'attività formativa (sia essa di tipo Informazione, Addestramento o Formazione) devono essere tra loro **identiche** per poter essere comparate e mostrare la differenza nelle conoscenze e nelle competenze acquisite.

Rispetto alla strategia Informazione, è possibile pensare ad esempio a test a crocette, a questionari a domande aperte, ponendo le medesime domande sia prima sia dopo l'attività formativa, avendo cura di non trasferire le risposte esatte.

Rispetto alla strategia Addestramento, è possibile pensare ad esempio a simulazioni, a prove pratiche, anche qui da porre in modo identico sia prima sia dopo l'attività formativa, avendo cura di non trasferire le risposte esatte.

Rispetto alla strategia Formazione, è possibile utilizzare le domande aperte proposte in queste Linee Guida, anche queste da porre in modo identico sia prima sia dopo l'attività formativa (per esempio, qualche giorno prima del "passaggio di consegne" al formatore, in modo da fornirgli elementi utili alla pianificazione dell'attività formativa), avendo cura di non trasferire i criteri di valutazione dei testi di risposta raccolti.

Per quanto concerne le modalità di somministrazione di strumenti di rilevazione composti da domande, l'indicazione è di sottoporle e farle compilare in forma scritta.

Come utilizzare gli indicatori rilevati?

La tipologia di profili rilevati prima e dopo l'attività ("verdi" e "rossi") consente di fare **due tipi di valutazione**: una riguardante **l'insieme dell'aula**, l'altra **il singolo formando**.

Per esempio, un totale di 10 profili rossi e 13 verdi rilevati dopo l'attività formativa (quando, prima dell'attività, i profili verdi avevano numerosità inferiore) consentirebbe di dire che: l'aula nel complesso si è mossa verso il perseguimento degli obiettivi definiti dal processo formativo attuato; che, tuttavia, vi sono una serie di criticità rispetto ad alcuni indicatori, identificati attraverso i profili rossi. Inoltre, essendo in grado di rilevare quali sono i lavoratori singoli che hanno generato l'esito "rosso" (quindi che o "non si sono spostati" o "sono peggiorati"), diviene possibile individuare quali sono le aree di competenza critiche del lavoratore.



CONCLUSIONI

Sono capace di valutare l'efficacia di un'attività formativa erogata, e cioè la differenza nello sviluppo delle conoscenze e nell'esercizio delle competenze che ci si è proposti di promuovere?

Posso rispondere "sì" SE e SOLTANTO SE:

- la valutazione dell'efficacia di un'attività formativa si compone di **due momenti** di rilevazione **identica** su un medesimo indicatore: **"prima" e "dopo"** l'erogazione della stessa;
- gli indicatori selezionati sono **coerenti** con il fabbisogno formativo specifico della strategia formativa scelta ed erogata.

Quanto più scelgo una strategia coerente con il fabbisogno specifico che mi sono prefissato (e cioè che lavora proprio sugli aspetti messi in luce da tale fabbisogno⁹), tanto più posso aspettarmi una differenza in termini di efficacia (andando a rilevare "prima" e "dopo" l'indicatore coerente con tale obiettivo). Se una singola attività formativa contempla l'applicazione di più strategie, la valutazione dell'efficacia della stessa sarà data dall'insieme degli indicatori, raccolti prima e dopo l'attività, relativi alle specifiche strategie.



NOTA BENE

La definizione del fabbisogno formativo da soddisfare, la definizione degli indicatori da rilevare in sede di valutazione dell'efficacia, la scelta della strategia più coerente da mettere in campo... sono passaggi che vanno compiuti in "Fase 1 – Progettazione"!

La prossima fase del Ciclo Formativo, denominata "Fase 4 – Monitoraggio" dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza, riceve da questa fase l'insieme delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative realizzate in un certo periodo di riferimento. Questi dati contribuiscono a rendere conto di quanto generato dal Piano Formativo messo in campo.

9 Per riprendere le distinzioni tra le strategie formative (riportate in Fase 1 – Progettazione pag. 8 e in Glossario, pag. 54):

- la strategia *Informazione* consente di sviluppare "sapere", ossia conoscenze teoriche (risponde all'obiettivo specifico "voglio che sappiano...");
- la strategia *Addestramento* consente di sviluppare "saper fare", ossia conoscenze pratiche (risponde all'obiettivo specifico "voglio che sappiano fare...");
- la strategia *Formazione* consente di sviluppare anche il "saper essere", ossia promuovere una collocazione, un approccio del lavoratore al proprio operato nel luogo di lavoro (ma anche al di fuori) che gli permetta, al netto dell'acquisizione delle conoscenze teoriche e pratiche, di scegliere responsabilmente di metterle in campo all'occorrenza (risponde all'obiettivo specifico "voglio che scelgano di comportarsi...").



FASE 4

MONITORAGGIO DEI CAMBIAMENTI AZIENDALI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA

Qual è l'obiettivo?

A cosa serve?

Quali ruoli sono coinvolti?

Contenuti per l'attuazione

QUAL È L'OBIETTIVO DI QUESTA FASE?

L'obiettivo di questa fase è **descrivere i cambiamenti in materia di Salute e Sicurezza** ottenuti grazie all'attuazione delle **strategie formative ed organizzative** operate dall'azienda.

Per conseguire questo obiettivo è necessario analizzare **due macro-aree** di conoscenza, sviluppate attraverso:

1. l'**audit della visione** della promozione della salute e sicurezza praticata dai ruoli aziendali;
2. l'insieme delle **valutazioni dell'efficacia delle strategie formative** erogate in un periodo di riferimento (si tratta dei risultati acquisiti in Fase 3 - Valutazione).

Il risultato di quest'analisi consente di **stilare l'elenco delle criticità in materia di Salute e Sicurezza**, esito della "Fase 4 – Monitoraggio": esso rappresenta il "motore" che permette il ri-avvio del Ciclo Formativo con una nuova "Fase 1 – Progettazione".

A COSA SERVE?

L'acquisizione e l'analisi di queste due "macro-aree di conoscenze" permettono di mettere in evidenza le criticità riguardanti **molteplici livelli**, quali:

- **come i ruoli** aziendali, nel loro insieme, **concepiscono la gestione della Salute e della Sicurezza in azienda** e con quali implicazioni (elementi che vengono estrapolati dall'analisi della prima macro-area);
- **come la struttura dei processi organizzativi** (ivi compresi quelli produttivi) **possa promuovere o inficiare la promozione di Salute e Sicurezza** in azienda (elementi che vengono estrapolati dall'analisi della prima macro-area);
- **come i risultati** del Piano Formativo erogato **abbiano promosso gli obiettivi aziendali** in materia di Salute e Sicurezza (elementi che vengono estrapolati dall'analisi della seconda macro-area).

Le criticità rilevate al termine di questa fase **saranno il punto da cui partire per progettare e adeguare il Piano Formativo** (quindi, nuovamente, "Fase 1 – Progettazione" del Piano Formativo).



QUALI RUOLI SONO COINVOLTI?

Sono coinvolti in questa fase i ruoli che hanno **visibilità dell'andamento aziendale** e che, attraverso gli strumenti forniti di seguito, possono delineare criticità su cui avviare una nuova progettazione.



DATORE DI LAVORO (DDL)/ DIRIGENTE

Contribuisce all'esplicitazione di criticità a seguito dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza, delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate.

RESPONSABILE DEL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE (RSPP)

Rileva e mette a disposizione quanto emerso dall'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza e dalle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate.

Contribuisce all'esplicitazione di criticità a seguito dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza e delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate e di quanto il ruolo ricoperto consente di osservare/raccogliere nella quotidianità del lavoro

DIRIGENTE PER LA SICUREZZA/ CAPO TURNO/CAPO REPARTO/ PREPOSTO/RLS/RISORSE UMANE/MEDICO COMPETENTE

Contribuisce all'esplicitazione di criticità a seguito dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza, delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate e di quanto il ruolo ricoperto consente di osservare/raccogliere nella quotidianità del lavoro.



CONTENUTI PER L'ATTUAZIONE

Il capitolo è strutturato in modo da **fornire indicazioni all'RSPP**, sulle:

- **modalità di raccolta delle due macro-aree** di conoscenza sopracitate;
- **modalità di analisi** dell'audit della **visione** praticata in materia di Salute e Sicurezza;
- **modalità di rappresentazione dei dati derivanti dall'analisi delle due macro-aree di conoscenze raccolte** in sede di incontro con i ruoli coinvolti in questa fase.

Nello specifico, per compiere tali operazioni, in questa sezione verranno presentati:

- un **questionario** per l'audit della visione praticata dai ruoli aziendali in materia di Salute e Sicurezza (prima macro-area, in "Fase 4 – Allegato A");
- la richiesta di raccogliere **l'insieme delle valutazioni dell'efficacia** delle attività formative realizzate durante l'anno (seconda macro-area);
- una **scheda di Monitoraggio** attraverso

la quale stilare le **criticità** da portare in una nuova "Fase 1 – Progettazione" del Piano Formativo.

La sezione si declina in 5 paragrafi:

1. **Acquisizione e analisi dell'audit della visione praticata** in azienda in materia di Salute e Sicurezza [vedi paragrafo 1];
2. **Acquisizione dell'insieme delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative** erogate durante l'anno [vedi paragrafo 2];
3. **Convocazione di una riunione con i ruoli coinvolti nella presente fase** [vedi paragrafo 3];
4. **Condivisione** con i ruoli coinvolti **delle analisi relative ad entrambe le macro-aree di conoscenza** [vedi paragrafo 4];
5. **Compilazione della scheda di Monitoraggio** [vedi paragrafo 5].

1] Acquisizione e analisi dell'audit della visione praticata in azienda in materia di Salute e Sicurezza

Per rilevare la visione praticata in azienda, l'RSPP somministra a lavoratori, preposti, RLS, dirigenti un questionario che si compone di 6 domande a risposta multipla (vedi "Fase 4 – Allegato A").

Il questionario contempla una somministrazione a cui partecipano tutti i ruoli aziendali, ma è possibile effettuare delle somministrazioni anche su gruppi omogenei di rispondenti, in virtù di criteri di scelta quali l'appartenenza a reparti specifici, neoassunti o in base ad altri criteri che l'RSPP può valutare strategici in termini di

monitoraggio.

Il questionario, le modalità di somministrazione, le indicazioni per analisi, lettura e presentazione dei risultati sono reperibili in "Fase 4 – Allegato A".

Le domande indagano una determinata area della visione praticata in azienda in materia di Salute e Sicurezza.

Per ogni domanda vi sono 3 opzioni di risposta. Ciascuna delle 3 opzioni di risposta è collegata ad uno specifico profilo, corredato dalle sue possibili implicazioni.

In allegato, area/domanda/risposte/profili si presenteranno come segue:



A seconda del colore del profilo si hanno rispettivamente punti di debolezza, punti potenziali, punti di forza. A fronte di quanto analizzato, sempre in allegato, vengono offerti spunti su come spostare la maggiore concentrazione di risposte verso il profilo verde (come l'esempio qui sotto riportato).

Area 1: Orientamento ad una concezione di Salute e Sicurezza partecipata.

Per spostarsi verso il profilo del punto di forza, occorre domandarsi *quali criticità o quali mancanze* ostacolano oggi una visione in materia di Salute e di Sicurezza legata a come le persone ragionano e praticano i processi produttivi, anche a fronte di una precisa valutazione dei rischi e costruzione delle misure di prevenzione e protezione da parte dei consulenti tecnici (ad es. relative all'uso dei DPI, alle modalità di segnalazione degli incidenti, ecc.).

Cosa di quello che accade in azienda ostacola un'impostazione aziendale della salute e della sicurezza in cui tutti siano chiamati a condividere le modalità su come lavorare?



2] Acquisizione dell'insieme delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate

La valutazione dell'efficacia delle attività formative erogate consente di mettere in luce quanto ogni singola strategia formativa erogata abbia perseguito l'obiettivo formativo prefissato (per le specifiche, si veda "Fase 3 – Valutazione"). Dunque, per poter procedere con l'analisi della macro-area di conoscenza generata dalle attività formative erogate, l'indicazione offerta all'RSPP è quella di **raccogliere i risultati**

di tutte le valutazioni dell'efficacia effettuate, sia per quanto concerne la valutazione del t0 che a seguito delle attività formative erogate (t1), e di discutere tali risultati direttamente in sede di riunione con gli altri ruoli. L'analisi del t0 e del t1 consente di condividere quanto e su quali aspetti le strategie formative erogate siano risultate efficaci e dove permangono o emergono criticità.

3] Convocazione di una riunione con i ruoli coinvolti nella presente fase

L'RSPP convoca la riunione con i ruoli coinvolti una volta che ha a disposizione:

- l'analisi dei dati ottenuti dall'audit della visione in materia di Salute e Sicurezza praticata in azienda (vedi paragrafo 1),
- l'insieme delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate (vedi paragrafo 2).

L'incontro convocato persegue due obiettivi:

- **condivisione delle analisi di entrambe le macro-aree di conoscenza;**
- **compilazione della scheda di Monitoraggio.**

Nei seguenti paragrafi, la descrizione di questi due momenti.

4] Condivisione con i ruoli coinvolti delle analisi relative a entrambe le macro-aree di conoscenza

Durante la riunione, l'RSPP offrirà a tutti i ruoli presenti i dati riguardanti:

- l'analisi dell'audit della visione praticata in azienda in materia di Salute e Sicurezza;
- l'insieme delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate.

Indicazioni per la presentazione dei risultati in sede di incontro con gli altri ruoli:

- presentare i dati in forma descrittiva, senza commenti personali, mostrando la distribuzione dei risultati dell'audit sulle 6 aree rispetto ai tre profili di risposta (rosso, giallo, verde) per innesca-

re una riflessione sulle possibili criticità da inserire in scheda di Monitoraggio. Utile corredare la presentazione con la descrizione dei profili, in modo da accompagnare la lettura (cioè indicando "a cosa corrisponde" ogni profilo);

- **NON** mostrare, **né** in sede di somministrazione **né** in sede di presentazione dei risultati, a quale domanda o a quale risposta o a quale nominativo corrisponde il profilo ottenuto nell'audit (poiché i ruoli con cui condividere i risultati possono o potranno essere anche rispondenti);
- i dati possono essere organizzati e presentati secondo il criterio del "gruppo

di rispondenti”, così che possano essere chiare quali tipologie di rispondenti hanno ottenuto un certo tipo di profilo;

- per quanto concerne i dati relativi alle valutazioni dell'efficacia, si può contere il quantum di efficacia **non** raggiunto (o per singolo indicatore, o per gruppo-classe o in relazione ad altri criteri ancora).

5] Compilazione della scheda di Monitoraggio

Dopo aver condiviso gli aspetti oggetto del paragrafo precedente, verrà compilata la **scheda di Monitoraggio** della Fase 4 (vedi sotto, riportata anche in “Fase 4 – Allegato B”).

Quindi, tutti i ruoli presenti in riunione andranno ad enucleare le criticità in materia di Salute e Sicurezza che dovranno essere riportate all'interno di tale scheda.



NOTA BENE

Nella scheda di Monitoraggio sono presenti domande e indicazioni che hanno l'obiettivo di agevolare i ruoli nell'esplicitare le criticità in materia di Salute e Sicurezza. Da queste criticità, si rilevano i fabbisogni formativi per la successiva Fase 1 – Progettazione.

SCHEDA MONITORAGGIO

CRITICITÀ IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA

Quali sono le criticità in materia di Salute e Sicurezza da portare nella Fase 1 - Progettazione del prossimo Piano Formativo?

▼
▼
▼

Situazioni, eventi, aspetti (presenti o non presenti in azienda) che richiedono una gestione dedicata per il perseguimento dell'obiettivo definito in merito a salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Analisi dell'audit della visione praticata in azienda in materia di Salute e Sicurezza:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

Analisi dell'insieme delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate, che risponde alla seguente domanda:

A fronte della differenza rilevata tra "prima" e "dopo" l'attività mediante gli indicatori corrispondenti alla strategia formativa applicata, **cosa risulta ancora critico** per perseguire l'obiettivo predefinito di quell'attività?

[si può fare riferimento al contenuto dei "profili rossi" che tutte le valutazioni dell'efficacia hanno posto in evidenza in Fase 3 - Valutazione]

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Altre criticità individuate:

.....

CONCLUSIONI

Sono capace di attuare il monitoraggio di quanto ottenuto a fronte del Piano Formativo erogato in materia di Salute e Sicurezza?

Posso rispondere “sì” SE e SOLTANTO SE:

- si dispone dell'**analisi dell'audit della visione** praticata in materia di Salute e Sicurezza [vedi paragrafo 1];
- si è raccolto l'**insieme delle valutazioni dell'efficacia** delle singole attività formative erogate durante l'anno [vedi paragrafo 2];
- è stata convocata **una riunione con tutti i ruoli di riferimento** per la “Fase 4 – Monitoraggio” [vedi paragrafo 3];
- si è **condiviso tra i ruoli presenti in riunione i risultati** derivanti dai punti 1 e 2 [vedi paragrafo 4];
- si sono evidenziate con i ruoli presenti **le criticità** emerse [vedi paragrafo 5].



Attuato quanto riportato nei paragrafi 1, 2, 3 e 4 di questa sezione, l'azienda dispone a questo punto di una scheda di Monitoraggio che **consentirà** ai ruoli coinvolti nella “Fase 1 – Progettazione” del Piano Formativo **di innescare nuovamente il Ciclo Formativo** in materia di Salute e Sicurezza. In particolare, i contenuti di tale scheda **costituiranno la parte relativa alle “criticità” del Piano Formativo**, ri-avviando dunque l'applicazione del metodo per una formazione efficace.

Come segnalato in Premessa, le definizioni impiegate in queste Linee Guida si distinguono, sia per natura sia per applicazione, da quelle offerte dalla normativa di riferimento. Le definizioni qui citate presuppongono infatti una portata più ampia, ossia la loro applicazione può generare un ventaglio di risultati organizzativi che comprende anche quelli auspicati dalla normativa.

Addestramento

Un processo interattivo che ha l'obiettivo di far acquisire il "saper fare", ossia conoscenze pratiche, sul come utilizzare attrezzature e sul come attuare delle procedure.

Attività formativa

L'insieme delle azioni, afferenti a una o più strategie formative, che vengono svolte per assolvere al o ai fabbisogni formativi specifici individuati all'interno del Piano Formativo.

Ciclo formativo

L'insieme delle modalità di progettazione, di erogazione, di valutazione e di monitoraggio dell'efficacia delle strategie formative.

Competenza

L'insieme delle modalità di esercizio del proprio ruolo ("come si lavora"), acquisite attraverso attività formative specifiche. Tali modalità (di sapere, di saper fare e di saper essere) permettono di svolgere il proprio ruolo valutando e decidendo come agire sulla base delle possibili implicazioni, in termini di efficacia e di efficienza, legate sia agli sviluppi futuri che si possono verificare, sia alle contingenze in corso di una specifica situazione. La competenza quindi non è legata all'aver o fare esperienza né alla routine, ma fa riferimento alla anticipazione di scenari e per questo è agita trasversalmente ai contesti in cui si opera ed è trasmissibile.

Criticità

Situazioni, eventi, aspetti (presenti o non presenti in azienda) che richiedono una gestione dedicata per il perseguimento dell'obiettivo definito in merito a salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Fabbisogno formativo

L'esplicitazione delle competenze utili e non ancora presenti individuate dai ruoli aziendali durante lo sviluppo del Piano Formativo e che possono essere promosse/generate/incrementate attraverso l'erogazione di strategie formative.

Formazione

Processo interattivo il cui obiettivo è lo sviluppo di competenze di "saper essere". Attraverso la formazione si promuove una collocazione del formando pertinente e adeguato agli obiettivi di contesto e delle situazioni che nel contesto si verificano, ossia un approccio rispetto al proprio operato nel luogo di lavoro, e anche fuori. Approccio che gli permette, anche grazie all'acquisizione delle conoscenze teoriche e pratiche, di operare in modo coerente agli obiettivi perseguiti e assumendosi la responsabilità di tali obiettivi, nonché anticipando scenari e quindi generando/creando situazioni e soluzioni nuove rispetto alle consuete.

Informazione

Un processo interattivo il cui obiettivo è legato alla trasmissione di "sapere", ossia di conoscenze teoriche e nozioni.

Micro-progettazione

Documento di sintesi elaborato dal formatore (interno o esterno all'azienda) che riporti lo sviluppo dei contenuti e delle modalità di trattazione/gestione degli stessi.

Piano formativo

Strumento che focalizza precisamente "dove si vuol arrivare" (obiettivo), "perché è utile andare in quella direzione" (fabbisogno formativo), "come si intende arrivarci" (strategie e azioni), "come verrà valutato quanto è stato raggiunto l'obiettivo grazie alla formazione" (indicatori di efficacia).

Strategia formativa

Una tipologia di azioni adatta a soddisfare fabbisogni formativi afferenti o a Sapere (conoscenze teoriche) o a Saper Fare (conoscenze operative) o a Saper Essere (criteri per scegliere come comportarsi in modo adeguato al ruolo rivestito). Sono strategie formative Informazione, Addestramento e Formazione.



PIANO FORMATIVO

OBIETTIVO AZIENDALE IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA

Qual è l'obiettivo di sviluppo o di mantenimento di cultura organizzativa che l'azienda vuole perseguire?

.....

CRITICITÀ RELATIVE AGLI OBIETTIVI DI SALUTE E SICUREZZA

Quali criticità rilevi in azienda?

- 1.
- 2.
- 3.

RISULTATI

Per ciascuna: quali differenze dovresti vedere in azienda per dire che la criticità è stata gestita?

- 1.
- 2.



fase 1

ALLEGATO A

Risultato		Fabbisogno formativo specifico		Strategia formativa		Indicatori di efficacia	
Risultato atteso 1		<i>[] Sappiano... cosa?</i>		Informazione		1 2 3	
		<i>[] Sappiano fare... cosa?</i>		Addestramento		1 2 3	
		<i>[] Scelgano di comportarsi... come?</i>		Formazione		<input type="checkbox"/> Modalità di approccio al lavoro <input type="checkbox"/> Concezione di Salute e Sicurezza <input type="checkbox"/> Concezione di Rischio <input type="checkbox"/> Strategie formative per promuovere Salute e Sicurezza <input type="checkbox"/> Uso dei ruoli dell'organizzazione per questioni attinenti a Salute e Sicurezza <input type="checkbox"/> Attribuzione di colpa/responsabilità in materia di Salute e Sicurezza	
Risultato atteso 2 Risultato atteso 3							
Strategia formativa	Attività	Durata	Date	Sede	Numero formandi	Criterio di scelta	...

fase 2

ALLEGATO A

Verificare la distribuzione delle risposte fra le varie opzioni di risposta nel protocollo. In caso di maggioranza assoluta (3 su 3) o parziale (2 su 3) di una opzione di risposta, il profilo corrispondente viene individuato come segue:

- In caso di maggioranza di risposte A Profilo 1
- In caso di maggioranza di risposte B Profilo 2
- In caso di maggioranza di risposte C Profilo 3
- In caso di maggioranza di risposte D Profilo 4

Ad esempio, se abbiamo un questionario dove si è scelto in tutte le domande l'opzione C, oppure 2 volte l'opzione C e una volta l'opzione D, il profilo risultante sarà il Profilo 3.

Nel caso in cui non si dovesse presentare una opzione di risposta con maggior frequenza, selezionare il profilo seguendo lo schema di seguito riportato:

- Opzioni di risposta A, B, D > Profilo B
- Opzioni di risposta A, B, C > Profilo B
- Opzioni di risposta B, C, D > Profilo C
- Opzioni di risposta A, C, D > Profilo C

Indicatore 1 - Modalità di approccio al lavoro

Per approcciarsi ad una situazione operativa inedita,
il lavoratore a cosa fa riferimento?

SE RILEVO...

Modalità di approccio al lavoro basata sull'**analisi delle condizioni ambientali di un dato momento** e sulla **considerazione dei possibili cambiamenti** di quel contesto.



Questo tipo di approccio consente di operare valutazioni che consentono di gestire quello che può accadere e che non si era previsto, oltre che favorire la chiarezza e la condivisione con altri lavoratori dei motivi in base ai quali si opera una scelta di comportamento.

Modalità di approccio al lavoro basata sulla **ripetizione di abitudini consolidate con l'esperienza** in assenza di una effettiva motivazione del "perché" si sta procedendo in quel modo piuttosto che in un altro.



Questo tipo di approccio richiede un costante recupero/ripasso delle procedure nonché il costante presidio e controllo delle condotte applicate, proprio perché non vi è condivisione dei motivi in base ai quali si operano le scelte.

Domande da fare al lavoratore prima e dopo la formazione

Per poter rilevare i criteri con i quali il lavoratore gestisce e si colloca nelle situazioni, seguono le domande da porre al lavoratore, prima e dopo l'attività formativa, al fine di rilevare le sue produzioni discorsive, i suoi resoconti rispetto a questo indicatore.

In base a cosa decidi come operare in una situazione in cui potrebbe esserci un pericolo?
Immagina di dover iniziare ad usare un nuovo macchinario, come ti approcci a questo?

Indicatore 2 - Concezione di Salute e di Sicurezza

Come il lavoratore concepisce la Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro?

SE RILEVO...

Salute e Sicurezza vengono considerate dimensioni rispetto alle quali **ciascuno può contribuire con il proprio comportamento**, in qualsiasi momento della vita aziendale.



Il lavoratore assume un ruolo attivo e quindi contempla di avere una quota di responsabilità relativamente alla gestione delle criticità e alla valorizzazione dei punti di forza in materia di Salute e Sicurezza.

Salute e Sicurezza vengono considerate dimensioni **che “non dipendono” dal proprio modo di stare in azienda.**



Il lavoratore assume una modalità di delega relativamente alla gestione delle criticità, e in generale si de-responsabilizza anche riguardo alla promozione di Salute e Sicurezza sia nel proprio operato che negli scambi con gli altri ruoli aziendali.

Domande da fare al lavoratore prima e dopo la formazione

Per poter rilevare come il lavoratore concepisce la Salute e la Sicurezza sul luogo di lavoro, seguono le domande da porre al lavoratore, prima e dopo l'attività formativa, per raccogliere il suo resoconto rispetto a questo indicatore.

Quali elementi osservi e usi per dire che c'è stato un incremento o una riduzione della Salute e della Sicurezza in questa azienda?

Che cosa significa, per te, Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro?

Indicatore 3 - Concezione di Rischio

Come il lavoratore concepisce il rischio nel proprio operato?

SE RILEVO...

Il rischio viene considerato come **“caratteristica” del modo con cui ci si approccia al lavoro** all'interno dell'azienda.



Questo rappresenta una condizione favorevole all'acquisizione di competenze di valutazione di rischi attuali e potenziali, competenze che sono spendibili anche nel momento in cui le indicazioni produttive o le attrezzature dovessero cambiare.

Il rischio viene considerato come **qualcosa che “c'è / non c'è” indipendentemente dalle modalità con cui si lavora**, e che quindi può essere o prevenuto o evitato o subito.



Questo rappresenta una condizione favorevole a giustificazioni e a de-responsabilizzarsi rispetto al proprio operato.

Domande da fare al lavoratore prima e dopo la formazione

Per poter rilevare come il lavoratore concepisce il rischio nel proprio operato, seguono le domande da porre al lavoratore, prima e dopo l'attività formativa, per raccogliere il suo resoconto rispetto a questo indicatore.

Come descrivi il rischio sul luogo di lavoro? Un giorno, arrivi sul luogo di lavoro e rilevi il malfunzionamento di uno strumento. Sta a te valutare se questo può comportare dei rischi. Sulla base di che cosa valuti la rischiosità?

Indicatore 4 - Strategie per promuovere Salute e Sicurezza

Come il lavoratore promuove Salute e Sicurezza?

SE RILEVO...

Si promuove Salute e Sicurezza attraverso **modalità che favoriscono la partecipazione e la condivisione** di: buone pratiche, criticità, valutazioni, ricadute delle scelte e proposte da parte di ciascun ruolo aziendale.

✓
✓
✓

Questo può generare un assetto di responsabilizzazione e condivisione di quanto sia utile mettere in campo per il singolo e per l'azienda.

Si promuove Salute e Sicurezza attraverso **controlli e sanzioni**, che escludono il lavoratore da un processo di valutazione e di partecipazione ad individuare modalità alternative.

✓
✓
✓

Questo può generare un assetto di indifferenza, delega o contrapposizione.

Per poter rilevare come il lavoratore promuove Salute e Sicurezza, seguono le domande da porre al lavoratore, prima e dopo l'attività formativa, per raccogliere le sue parole rispetto a questo indicatore.

Domande da fare al lavoratore prima e dopo la formazione

In che modo secondo te si può lavorare per favorire un assetto di Salute e Sicurezza?

In che modo si può incrementare, per esempio, l'uso dei dispositivi di protezione individuale in azienda?

Qual è secondo te il modo migliore per promuovere l'osservanza della normativa in materia di Salute e Sicurezza?

Indicatore 5 - Uso dei ruoli dell'organizzazione per questioni attinenti a Salute e Sicurezza

In base a cosa vengono attivati i ruoli aziendali rispetto a questioni di Salute e Sicurezza?

SE RILEVO...

La scelta di "quali" ruoli attivare si basa su **prassi chiare e definite** che permettono di usare i ruoli in modo adeguato rispetto ai loro obiettivi e alle loro funzioni.

✓
✓
✓

Questo tipo di modalità, se praticata in modo diffuso e generalizzato all'interno dell'azienda, predispone ad alti livelli sia di efficacia sia di efficienza del funzionamento della stessa, anche in materia di Salute e Sicurezza.

La scelta di "quali" ruoli attivare si basa su **riferimenti generici oppure su giudizi personali**.

✓
✓
✓

Questo tipo di modalità, se praticata in modo diffuso e generalizzato all'interno dell'azienda, predispone alla possibilità di non intervenire né adeguatamente né tempestivamente rispetto a situazioni particolarmente critiche in materia di Salute e Sicurezza.

Per poter rilevare in base a che cosa vengono attivati i ruoli aziendali rispetto a questioni di Salute e Sicurezza, seguono le domande da porre al lavoratore, prima e dopo l'attività formativa, per raccogliere le sue parole rispetto a questo indicatore.

Domande da fare al lavoratore prima e dopo la formazione

Rispetto a questioni inerenti Salute e Sicurezza, con quali altri ruoli ti interfacci e perché?

Immagina ci sia una situazione di emergenza: a chi ti rivolgi e perché?

Indicatore 6 - Attribuzione di colpa / responsabilità in materia di Salute e Sicurezza

A chi/cosa viene attribuita la responsabilità di ciò che riguarda
la Salute e la Sicurezza in azienda?

SE RILEVO...

La responsabilità **viene attribuita a come i lavoratori si avvicinano al proprio operato e anche alle condizioni organizzative** (es. ambientali, strumentali, ecc.).

▼
▼
▼

Questo può predisporre, per esempio, a porre l'attenzione su strategie di promozione di Salute e Sicurezza sia inerenti all'approccio dei lavoratori e alla cultura organizzativa sia inerenti alle condizioni aziendali.

La responsabilità **viene attribuita unicamente alle condizioni organizzative** (es. ambientali, strumentali, ecc.).

▼
▼
▼

Questo può predisporre, per esempio, ad una incessante sofisticazione delle attrezzature (con determinati costi) in assenza di un'attenzione all'"uso" che i lavoratori possono farne.

Per poter rilevare a chi/cosa viene attribuita la responsabilità di ciò che riguarda la Salute e la Sicurezza in azienda, seguono le domande da porre al lavoratore, prima e dopo l'attività formativa, per raccogliere le sue parole rispetto a questo indicatore.

Domande da fare al lavoratore prima e dopo la formazione

In base a cosa osservi e puoi dire che la Salute e la Sicurezza in azienda sono aumentate o diminuite?

All'interno di questa azienda da chi dipende la Salute e Sicurezza?

Immagina che il lavoratore X subisca un danno Y: di chi è la responsabilità e perché?

fase 4

ALLEGATO A

Questionario sulla visione praticata in materia di Salute e Sicurezza e relativo impianto teorico

I dati richiesti prima della compilazione delle risposte (primo riquadro del questionario) rappresentano solo alcuni esempi dei dati che l'RSPP potrebbe considerare utile rilevare per la formulazione delle considerazioni sulle risposte che si otterranno.

Ruolo svolto in azienda:

Eventuale ruolo svolto per la Salute e la Sicurezza:

Reparto in cui si lavora:

Anzianità in azienda: anni

Ha partecipato ad attività formative in materia di Salute e Sicurezza nell'ultimo anno?

Sì No

Se sì, a quale/i?



Indicazioni per la **somministrazione** del questionario:

- comunicare al rispondente che non c'è una risposta "giusta" o "sbagliata", in quanto non è uno strumento valutativo per dare un giudizio individuale sul lavoratore. Specificare che lo strumento è tanto più utile per l'azienda quanto più i rispondenti **valutano precisamente** le opzioni di scelta presentate;
- **mescolare** l'ordine di presentazione delle risposte (ad ogni occasione di somministrazione, per rendere la ri-

sposta più fedele possibile alla propria opinione e non al pensiero che ci sia una risposta più adeguata di un'altra in base all'ordine con cui viene proposta. Il fac-simile di questionario allegato in queste Linee Guida offre una prima possibilità di mescolamento delle opzioni di risposta).

Seguirà la descrizione dell'impianto di costruzione del questionario, che mette in evidenza a quale area tematica corrisponde ogni domanda e a quale profilo corrisponde ogni opzione di risposta.

fase 4

ALLEGATO A

1. Come descriveresti un'azienda in una condizione di salute e sicurezza ottimale?

[] a. Un'azienda dove il medico del lavoro e i consulenti, al termine della valutazione del rischio, ne stabiliscono l'idoneità.

[] b. Un'azienda in cui c'è un ordine ottimale e dove tutti i lavoratori usano le strumentazioni secondo le istruzioni fornite.

[] c. Un'azienda dove tutti condividono e promuovono un uso consapevole delle strumentazioni.

2. Come descriveresti il contributo che tutti i lavoratori possono dare alla promozione della salute e della sicurezza in azienda?

[] a. Il contributo dipende dalla qualità della struttura, delle attrezzature e dei presidi messi a disposizione.

[] b. Lo distribuirei in parti simili fra la qualità della struttura, delle attrezzature e Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) e il contributo dei lavoratori.

[] c. È un contributo rilevante: la consapevolezza dei pericoli e dei rischi legati alle proprie azioni sono elementi determinanti, in qualsiasi assetto di lavoro e condizione.

3. Come si inserisce la gestione della salute e della sicurezza all'interno dei processi aziendali?

[] a. Dato che è importante, si deve riuscire in qualche modo a coniugarla con le esigenze aziendali della produzione, quantomeno nell'attività di tipo ordinario.

[] b. Va considerata ma non deve ostacolare gli standard produttivi (es., dilatare i tempi, aumentare il numero di passaggi operativi, ecc.).

[] c. Va considerata come presupposto del funzionamento aziendale, quindi come parte della pianificazione di tutti i processi.

4. In che modo si può favorire in azienda un approccio al lavoro che sia in ottica di salute e sicurezza?

[] a. Il confronto tra ruoli aziendali sul modo in cui si lavora e sulle conseguenze che possono derivarne permette a ciascuno di capire cosa potrebbe fare per gestirle o evitarle.

[] b. Quello che è importante è che i ruoli deputati controllino l'operato degli altri e, in caso di violazione delle norme vigenti, applicare provvedimenti.

[] c. Serve costantemente condividere con i colleghi e i ruoli deputati come si intende lavorare in azienda.

fase 4

ALLEGATO A

5. Quale contributo offre la normativa rispetto alla promozione della salute e della sicurezza in azienda?

a. L'aderenza agli standard normativi viene prima di tutto: è solo usando la norma che si può mettere l'azienda in sicurezza, come attraverso l'uso dei DPI. Il testo normativo offre tutto quello che serve applicare.

b. La norma e l'uso dei DPI sono importanti riferimenti, ma oltre a ciò serve considerare anche altre specificità del contesto lavorativo.

c. L'aderenza agli standard normativi e un uso consapevole dei DPI, sono riferimenti che consentono di fare attenzione al come si può lavorare in sicurezza.

6. A cosa può servire la formazione in azienda in materia di salute e sicurezza?

a. La formazione va fatta nei termini previsti per rispettare le norme vigenti.

b. La formazione è importante perché fa capire come non arrecare danno a sé e agli altri.

c. La formazione è uno dei modi per migliorare le scelte del come lavorare.

Area 1

Orientamento ad una concezione di Salute e Sicurezza partecipata

Domanda

Come descriveresti un'azienda in una condizione di salute e sicurezza ottimale?

Risposta

Un'azienda dove il medico del lavoro e i consulenti, al termine della valutazione del rischio, ne stabiliscono l'idoneità.

Risposta

Un'azienda in cui c'è un ordine ottimale e dove tutti i lavoratori usano le strumentazioni secondo le istruzioni fornite.

Risposta

Un'azienda dove tutti condividono e promuovono un uso consapevole delle strumentazioni.

PROFILI

Rosso

Impostazione tecnica: considerare la Salute e la Sicurezza esclusivamente come il prodotto di valutazioni compiute da tecnici/esperti va a limitare la possibilità da parte di ogni ruolo aziendale di offrire un proprio contributo alla promozione della Salute e della Sicurezza e alla gestione di eventuali criticità.

Giallo

Impostazione mista: le valutazioni delle condizioni che generano Salute e Sicurezza sono fondate sull'uso di criteri terzi (come il rispetto della norma o l'uso dei DPI). Tuttavia non è sufficiente per parlare di assunzione di responsabilità individuale e collettiva. Quindi l'azienda risulta in Salute e Sicurezza perché ci sono i DPI, ma non si entra nel merito di come gli stessi vengano più o meno usati, ad esempio.

Verde

Impostazione partecipata: Salute e Sicurezza vengono considerate parte della gestione dei processi organizzativi aziendali da parte dei lavoratori, quindi oggetto di condivisione e promozione da parte di tutti.

Area 2

Grado di assunzione di responsabilità in materia di Salute e Sicurezza

Domanda

Come descriveresti il contributo che tutti i lavoratori possono dare alla promozione della salute e della sicurezza?

Risposta

Il contributo dipende dalla qualità della struttura, delle attrezzature e dei presidi messi a disposizione.

Risposta

Lo distribuirei in parti simili, fra la qualità della struttura, delle attrezzature e dei DPI e il contributo dei lavoratori.

Risposta

È un contributo rilevante: la consapevolezza dei pericoli e dei rischi legati alle proprie azioni sono elementi determinanti, in qualsiasi assetto di lavoro e condizione.

PROFILI

Rosso

La responsabilità di quanto concerne Salute e Sicurezza viene totalmente attribuita ad aspetti organizzativi o strutturali. Questo permette di aspettarsi uno scarso contributo da parte dei ruoli aziendali alla gestione e alla promozione della Salute e della Sicurezza.

Giallo

Si contempla che anche i lavoratori abbiano un ruolo rispetto alla promozione della Salute e della Sicurezza. Tuttavia non viene precisato quale e in che modo contribuiscano. Dettagliare il contributo del ruolo dei lavoratori consente di non correre il rischio di avviare investimenti su strategie/strumenti in realtà non così significativi per produrre il cambiamento aziendale che si vuole ottenere.

Verde

La responsabilità di quanto concerne Salute e Sicurezza è legata anche alle idee che i ruoli aziendali praticano su come lavorare in Salute e Sicurezza. Questa posizione permette all'azienda di investire non soltanto in aspetti organizzativi o strutturali ma anche in interventi volti a lavorare sulla consapevolezza e responsabilizzazione dei ruoli aziendali su aspetti sempre più precisi.

Area 3

Grado di integrazione di salute e sicurezza all'interno dei processi organizzativi (tra cui quelli produttivi)

Domanda

Come si inserisce la gestione della salute e della sicurezza all'interno dei processi aziendali?

Risposta

Va considerata ma non deve ostacolare gli standard produttivi (es. dilatare i tempi, aumentare il numero di passaggi operativi, ecc.).

Risposta

Dato che è importante, si deve riuscire in qualche modo a coniugarla con le esigenze aziendali della produzione, quantomeno nell'attività di tipo ordinario.

Risposta

Va considerata come presupposto del funzionamento aziendale, quindi come parte della pianificazione di tutti i processi.

PROFILI

Rosso

La gestione della Salute e della Sicurezza viene considerata come aspetto a sé stante e secondario rispetto al funzionamento dell'azienda. Questo può comportare da un lato il ricorso a giustificazioni per ribadire l'impossibilità o la difficoltà di "lavorare bene e anche in Salute e Sicurezza", dall'altro il mantenimento di standard produttivi che ostacolano la possibilità di impiegare gli accorgimenti appresi in formazione riguardo a Salute e Sicurezza.

Giallo

La gestione della Salute e della Sicurezza viene considerata come uno degli obblighi che l'azienda deve gestire. Questo può comportare che l'attenzione ed eventuali implementazioni si focalizzino soltanto su come inserirla in una impostazione organizzativa già data e non anche sulla ri-impostazione dei processi. La gestione della Salute e della Sicurezza potrebbe pertanto essere considerata "sacrificabile" in presenza di certe condizioni (es. scadenze di consegna ravvicinate).

Verde

La gestione della Salute e della Sicurezza viene considerata come presupposto generale al funzionamento dell'azienda. Questo consente da un lato di favorire una concezione del tipo "lavorare bene è lavorare in Salute e Sicurezza", dall'altro di impostare tutti i processi organizzativi e l'esercizio di tutti i ruoli contemplando già al loro interno la gestione della Salute e della Sicurezza.

Area 4

Grado di pervasività delle strategie per la promozione di salute e sicurezza

Domanda

In che modo si può favorire in azienda un approccio al lavoro che sia in ottica di salute e sicurezza?

Risposta

Quello che è importante è che i ruoli deputati controllino l'operato degli altri e, in caso di violazione delle norme vigenti, applicare provvedimenti.

Risposta

Serve costantemente condividere con i colleghi e i ruoli deputati come si intende lavorare in azienda.

Risposta

Il confronto tra ruoli aziendali sul modo in cui si lavora e sulle conseguenze che possono derivarne permette a ciascuno di capire cosa potrebbe fare per gestirle o evitarle.

PROFILI

Rosso

Impostazione prescrittiva e sanzionatoria: favorisce l'assunzione di un ruolo passivo da parte dei collaboratori e una delega ad altri o ad altro di ciò che riguarda la Salute e la Sicurezza propria ed altrui.

Giallo

Impostazione relazionale: si considera rilevante la condivisione di buone prassi, tuttavia possono rimanere generiche o non sviluppate le strategie utilizzate per favorire una responsabilizzazione individuale e collettiva in ambito di Salute e Sicurezza. Con questa posizione dunque si rischia di depotenziare i risultati ottenibili dall'opportunità del confronto tra ruoli.

Verde

Impostazione partecipativa e responsabilizzante: favorisce l'assunzione di un ruolo attivo da parte di tutti i lavoratori e pone le condizioni per condividere criteri utili al miglioramento della gestione del lavoro in ottica di Salute e Sicurezza.

Area 5

Orientamento ad un uso gestionale della norma

Domanda

Quale contributo offre la normativa rispetto alla promozione della Salute e della Sicurezza in azienda?

Risposta

L'aderenza agli standard normativi viene prima di tutto: è solo usando la norma che si può mettere l'azienda in sicurezza, come attraverso l'uso dei DPI. Il testo normativo offre tutto quello che serve applicare.

Risposta

La norma e l'uso dei DPI sono importanti riferimenti, ma oltre a ciò serve considerare anche altre specificità del contesto lavorativo.

Risposta

L'aderenza agli standard normativi e un uso consapevole dei DPI, sono riferimenti che consentono di fare attenzione al come si può lavorare in sicurezza.

PROFILI

Rosso

Impostazione prescrittiva: usare l'aderenza agli standard normativi come riferimento unico non garantisce di per sé l'innescare o la promozione di una cultura organizzativa di Salute e Sicurezza, in quanto non ci dice delle idee che i lavoratori hanno sul lavorare in Salute e Sicurezza.

Giallo

Impostazione ibrida: si usano maggiori e diversificati riferimenti per lavorare rispetto alla salute e la sicurezza. Tuttavia, l'uso combinato di questi riferimenti, se non dettagliato ed esplicitato, rischia di portare ad una applicazione imprecisa e non condivisibile tra i ruoli del contributo dei vari riferimenti con quello offerto dalla normativa.

Verde

Impostazione gestionale: l'aderenza agli standard normativi viene combinata con elementi che si riferiscono al "come si lavora", elementi che contribuiscono alla valutazione di quali migliorie apportare per una promozione della Salute e della Sicurezza in azienda.

Area 6

Grado di utilità e strategicità attribuito alla formazione in materia di Salute e Sicurezza

Domanda

A cosa può servire la formazione in azienda in materia di salute e sicurezza?

Risposta

La formazione va fatta nei termini previsti per rispettare le norme vigenti.

Risposta

La formazione è importante perché fa capire come non arrecare danno a sé e agli altri.

Risposta

La formazione è uno dei modi per migliorare le scelte del come lavorare.

PROFILI

Rosso

L'utilità della formazione è connessa esclusivamente all'adeguatezza agli standard normativi, per cui l'attenzione è rivolta soltanto all'assolvimento dei criteri che normativamente la determinano (pre-definiti, quindi non specifici per quest'azienda). Questa posizione comporta che non vengano visti i benefici che la formazione potrebbe generare per l'azienda (es, responsabilizzazione sui temi della Salute e della Sicurezza, incremento della precisione dei lavoratori nello svolgere il proprio ruolo, ecc.).

Giallo

L'utilità della formazione è connessa con il trasferimento di conoscenze teoriche e pratiche utili alla riduzione degli infortuni. Questo può rimanere una "dichiarazione di intenti" (cioè con scarsi o nulli risultati reali) laddove non si consideri che per perseguire tali esiti occorre sì un incremento delle conoscenze, ma non solo, occorre soprattutto lavorare sulle idee che orientano i lavoratori nello scegliere di usare o meno quelle conoscenze.

Verde

La formazione è considerata uno dei modi per favorire l'efficacia e l'efficienza del funzionamento aziendale, anche attraverso la promozione di Salute e Sicurezza. Questo permette di progettare la formazione utilizzando indicatori del funzionamento aziendale e renderla massimamente calzante rispetto alle criticità rilevate in azienda.

fase 4

ALLEGATO A

Possiamo considerare come i profili “verdi” delle 6 aree rappresentino l’ossatura di una visione che, quanto più diffusamente viene praticata all’interno dell’organizzazione, tanto più consente la promozione di Salute e Sicurezza.

Indicazioni per l’analisi dei dati raccolti attraverso lo strumento:

- *Relativamente alle tipologie di profilo (Rosso, Giallo, Verde)*

ROSSO - PUNTO DI DEBOLEZZA

Profilo molto critico: siamo in presenza di idee che favoriscono la messa in atto di scelte che minano la Salute e la Sicurezza in azienda. È necessario pensare ad attività che adottino la strategia della Formazione ed eventualmente anche ad attività che permettano di ridisegnare i processi aziendali e gli standard produttivi integrati a riferimenti legati alla Salute e Sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro.

GIALLO - PUNTO POTENZIALE

Profilo potenziale: siamo in presenza di idee che possono favorire scelte che promuovono o che ostacolano la Salute e la Sicurezza in azienda, a seconda degli elementi caratterizzanti il contesto. È necessario distinguere specifiche tematiche su cui applicare l’adeguata strategia formativa o l’adeguata azione trasformativa (es. sui processi aziendali).

VERDE - PUNTO DI FORZA

Profilo adeguato: siamo in presenza di idee che favoriscono la messa in campo di scelte che promuovono Salute e Sicurezza. Da valutare la progettazione di attività, formative e non, che consolidino e diffondano (es. per i neo-assunti) tale impostazione.

- *Relativamente alle 6 aree*

Area 1: Orientamento ad una concezione di Salute e Sicurezza partecipata.

Per spostarsi verso il profilo verde (punto di forza), occorre domandarsi *quali criticità o quali mancanze* ostacolano oggi una visione in materia di Salute e di Sicurezza associata a come le persone ragionano e praticano i processi produttivi, anche a fronte di una precisa valutazione dei rischi e costruzione delle misure di prevenzione e protezione da parte dei consulenti tecnici (ad es. relative all’uso dei DPI, alle modalità di segnalazione degli incidenti. ecc.). Una domanda che può essere utile porsi è la seguente:

Cosa, di quello che accade in azienda, ostacola una impostazione aziendale della salute e della sicurezza in cui tutti siano chiamati a condividere e promuovere come lavorare?

.....

(le risposte vanno inserite nella scheda di Monitoraggio)

Area 2: Grado di assunzione di responsabilità in materia di Salute e Sicurezza.

Per spostarsi verso il profilo verde (punto di forza), occorre domandarsi *quali criticità o quali mancanze* per la Salute e la Sicurezza ostacolano oggi il riconoscimento di un contributo da parte dei ruoli aziendali alla gestione degli aspetti critici (es. relativamente alle modalità di uso della strumentazione), indipendentemente dall’adeguatezza strutturale dell’azienda. La domanda che è utile porsi è la seguente:

Cosa, di quello che accade in azienda, ostacola il riconoscimento da parte dei ruoli aziendali del proprio contributo rispetto al perseguimento degli obiettivi per l’incremento di salute e sicurezza?

.....

(le risposte vanno inserite nella scheda di Monitoraggio)

fase 4

ALLEGATO A

Area 3: Grado di integrazione di Salute e Sicurezza all'interno dei processi organizzativi (tra cui quelli produttivi).

Per spostarsi verso il profilo verde (punto di forza), occorre domandarsi *quali criticità o quali mancanze* minano oggi un'effettiva "messa a sistema" della gestione della salute e della sicurezza nell'ambito della pianificazione dei processi aziendali (es. queste possono riguardare non solo le idee dei ruoli aziendali ma anche le caratteristiche attuali dei processi aziendali). È possibile porsi la seguente domanda:

Cosa, di quello che accade in azienda, ostacola la progettazione e l'implementazione di modi di lavorare (quindi dai processi organizzativi alle singole mansioni) fondati su elementi di salute e sicurezza?

.....

(le risposte vanno inserite nella scheda di Monitoraggio)

Area 4: Grado di pervasività delle strategie per la promozione di Salute e Sicurezza.

Per spostarsi verso il profilo verde (punto di forza), occorre domandarsi *quali criticità o quali mancanze* minano oggi la responsabilizzazione dei ruoli aziendali e la diffusione di un approccio responsabilizzante e partecipativo all'interno dell'azienda. È utile porsi la seguente domanda:

Cosa, di quello che accade in azienda, ostacola la messa in campo di strategie di concertazione e condivisione relative a come si lavora in Salute e Sicurezza, favorendo così l'uso di modi basati sulla sanzione o la prescrizione?

.....

(le risposte vanno inserite nella scheda di Monitoraggio)

Area 5: Orientamento ad un uso gestionale della norma.

Per spostarsi verso il profilo verde (punto di forza), occorre domandarsi *quali criticità o quali mancanze* per la Salute e la Sicurezza si evidenziano oggi a fronte di un uso della normativa come riferimento esclusivo o misto -ma implicito- assieme ad altri riferimenti (es., "anche se rispetto la normativa vigente, i ruoli aziendali concorrono adeguatamente rispetto alla promozione della Salute e della Sicurezza? Da cosa lo vedo/non lo vedo?"). Dunque poniamoci la domanda:

Cosa di quello che accade in azienda non permette di armonizzare l'uso della normativa con altri riferimenti utili per la gestione delle contestuali problematiche in materia di Salute e Sicurezza?

.....

(le risposte vanno inserite nella scheda di Monitoraggio)

Area 6: Grado di utilità e strategicità attribuito alla formazione in materia di Salute e Sicurezza.

Per spostarsi verso il profilo verde (punto di forza), occorre domandarsi *quali criticità o quali mancanze* minano oggi il riconoscimento di una utilità della formazione per l'implementazione del funzionamento dell'azienda in Salute e Sicurezza (es., queste possono riguardare non solo le idee dei ruoli aziendali ma anche le caratteristiche delle attività formative erogate). Dunque poniamoci la domanda:

Cosa di quello che accade in azienda non permette il riconoscimento dell'utilità di attività formative in materia di Salute e Sicurezza?

.....

(le risposte vanno inserite nella scheda di Monitoraggio)

SCHEDA MONITORAGGIO

CRITICITÀ IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA

Quali sono le criticità in materia di Salute e Sicurezza da portare nella Fase 1 - Progettazione del prossimo Piano Formativo?

▼
▼
▼

Situazioni, eventi, aspetti (presenti o non presenti in azienda) che richiedono una gestione dedicata per il perseguimento dell'obiettivo definito in merito a salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Analisi dell'audit della visione praticata in azienda in materia di Salute e Sicurezza:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.

Analisi dell'insieme delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate, che risponde alla seguente domanda:

A fronte della differenza rilevata tra "prima" e "dopo" l'attività mediante gli indicatori corrispondenti alla strategia formativa applicata, **cosa risulta ancora critico** per perseguire l'obiettivo predefinito di quell'attività?

[si può fare riferimento al contenuto dei "profili rossi" che tutte le valutazioni dell'efficacia hanno posto in evidenza in Fase 3 - Valutazione]

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Altre criticità individuate:

.....
.....
.....

MATRICE ORGANIZZATIVA DEI RUOLI

Di seguito viene presentato il contributo che può essere offerto nell'applicazione del metodo proposto nelle Linee Guida da parte dei diversi ruoli appartenenti alla matrice organizzativa per la Gestione della Salute e Sicurezza in azienda.

Per ciascun ruolo viene brevemente descritto l'apporto specifico richiesto per la gestione efficace del "Ciclo Formativo".

DDL / DIRIGENTE

Fase 1 – Progettazione del Piano Formativo

Contribuisce all'analisi dell'andamento aziendale e ai possibili sviluppi dell'impresa al fine di definire requisiti del Piano Formativo e di validarne l'investimento relativo.

Criticità: [X] offre le criticità; [] le raccoglie; [X] le analizza.

Fase 2 – Erogazione della singola attività formativa

Fase 3 – Valutazione dell'efficacia della singola attività formativa

Fase 4 – Monitoraggio dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza

Contribuisce all'esplicitazione di criticità in virtù dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza, delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate.

MATRICE ORGANIZZATIVA DEI RUOLI

RSPP

Fase 1 – Progettazione del Piano Formativo

Contribuisce all'analisi delle criticità ed alla definizione dei fabbisogni formativi, al fine di coniugarle con quanto definito nel Documento di Valutazione dei Rischi aziendale, con le richieste normative e con gli obiettivi aziendali.

Criticità: [X] offre le criticità; [X] le raccoglie; [X] le analizza.

Fase 2 – Erogazione della singola attività formativa

Mantiene il governo rispetto all'andamento del Piano Formativo elaborato, gestendo il processo di condivisione dell'obiettivo dell'attività individuata e degli indicatori selezionati, ossia di tutti gli aspetti definiti nel Piano Formativo con il ruolo dedicato all'erogazione della strategia formativa.

Fase 3 – Valutazione dell'efficacia della singola attività formativa

Conosce le strategie formative erogate, ossia i rispettivi obiettivi specifici e i criteri utilizzati per la pianificazione ed erogazione delle stesse; conosce gli obiettivi generali in materia di Salute e Sicurezza a cui tutte le attività formative devono concorrere, in linea con la politica aziendale.

Fase 4 – Monitoraggio dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza

Applica quanto necessario per rilevare e mettere a disposizione quanto emerso dall'audit della cultura organizzativa e dalle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate. Contribuisce all'esplicitazione di criticità in virtù dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza e delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate e di quanto il ruolo ricoperto consente di osservare/raccogliere nella quotidianità del lavoro.

DIRIGENTE PER LA SICUREZZA / CAPO TURNO / CAPO REPARTO / PREPOSTO

Fase 1 – Progettazione del Piano Formativo

Offre visibilità di quanto raccolto dai lavoratori in merito a criticità e bisogni; contribuisce alla definizione di criteri per la costruzione del Piano Formativo in linea con le esigenze generate dai processi produttivi ed organizzativi in generale.

Criticità: [X] offre le criticità; [X] le raccoglie; [X] le analizza.

Fase 2 – Erogazione della singola attività formativa

Fase 3 – Valutazione dell'efficacia della singola attività formativa

Attraverso l'uso di indicatori definiti, osserva e rileva la differenza delle competenze da parte dei lavoratori, prima e dopo aver partecipato ad un'attività formativa che ha utilizzato una precisa strategia.

Fase 4 – Monitoraggio dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza

Contribuisce all'esplicitazione di criticità in virtù dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza, delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate e di quanto il ruolo ricoperto consente di osservare/raccogliere nella quotidianità del lavoro.

MATRICE ORGANIZZATIVA DEI RUOLI

RLS

Fase 1 – Progettazione del Piano Formativo

Offre visibilità di quanto raccolto dai lavoratori in merito a criticità e bisogni; contribuisce all'analisi delle criticità ed alla definizione dei fabbisogni formativi; offre proposte per la costruzione del Piano Formativo.

Criticità: [X] offre le criticità; [X] le raccoglie; [X] le analizza.

Fase 2 – Erogazione della singola attività formativa

Fase 3 – Valutazione dell'efficacia della singola attività formativa

Raccoglie dai formandi un riscontro sull'andamento e sull'esito delle singole attività formative erogate (es., aspetti critici e punti di forza).

Fase 4 – Monitoraggio dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza

Contribuisce all'esplicitazione di criticità in virtù dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza, delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate e di quanto il ruolo ricoperto consente di osservare/raccogliere nella quotidianità del lavoro.

RUOLO AMMINISTRATIVO / RISORSE UMANE

Fase 1 – Progettazione del Piano Formativo

Contribuisce all'analisi delle criticità ed alla definizione dei fabbisogni formativi; offre proposte per la costruzione del Piano Formativo anche sulla base dei requisiti inerenti i ruoli previsti dall'organizzazione.

Criticità: [X] offre le criticità; [] le raccoglie; [X] le analizza.

Fase 2 – Erogazione della singola attività formativa

Gestisce l'organizzazione dell'attività formativa da erogare, in caso di svolgimento in azienda (es., gestione degli spazi, approvvigionamento di materiale didattico di supporto, ecc.) compresa la comunicazione interna volta a garantire la presenza dei formandi all'attività.

Fase 3 – Valutazione dell'efficacia della singola attività formativa

Fase 4 – Monitoraggio dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza

Contribuisce all'esplicitazione di criticità in virtù dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza, delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate e di quanto il ruolo ricoperto consente di osservare/raccogliere nella quotidianità del lavoro.

MATRICE ORGANIZZATIVA DEI RUOLI

MEDICO COMPETENTE

Fase 1 – Progettazione del Piano Formativo

Contribuisce alla costruzione del Piano Formativo in base alle necessità di Sanità e Salute dei lavoratori, nonché in un'ottica di anticipazione delle malattie professionali (quindi considerando eventuali variazioni aziendali a livello strutturale).

Criticità: [X] offre le criticità; [] le raccoglie; [X] le analizza.

Fase 2 – Erogazione della singola attività formativa

Fase 3 – Valutazione dell'efficacia della singola attività formativa

Attraverso l'uso di indicatori definiti osserva e rileva la differenza delle competenze da parte dei lavoratori, prima e dopo aver partecipato alle attività formative da lui suggerite.

Fase 4 – Monitoraggio dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza

Contribuisce all'esplicitazione di criticità in virtù dell'analisi dell'audit della visione praticata in materia di Salute e Sicurezza, delle valutazioni dell'efficacia delle attività formative erogate e di quanto il ruolo ricoperto consente di osservare/raccogliere nella quotidianità del lavoro.

FORMATORE

Fase 1 – Progettazione del Piano Formativo

Fase 2 – Erogazione della singola attività formativa

Costruisce la micro-progettazione e attua l'erogazione dell'attività formativa.

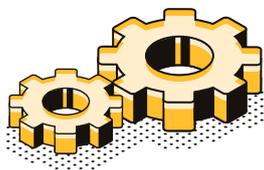
Fase 3 – Valutazione dell'efficacia della singola attività formativa

Attraverso l'uso di indicatori definiti, osserva e rileva la differenza delle competenze da parte dei lavoratori, prima e dopo aver partecipato ad un'attività formativa che ha utilizzato una precisa strategia.

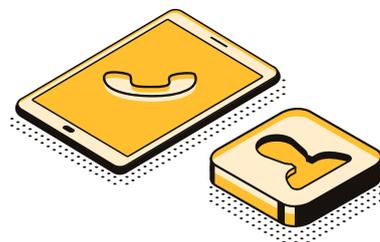
Fase 4 – Monitoraggio dei cambiamenti aziendali in materia di Salute e Sicurezza

CICLO FORMATIVO

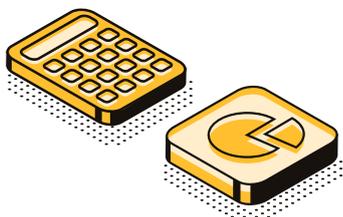
1. PROGETTAZIONE



2. EROGAZIONE



4. MONITORAGGIO



3. VALUTAZIONE



INPUT: gli elementi necessari per svolgere e portare a compimento la fase.

OUTPUT: i prodotti finali della fase.

CICLO FORMATIVO

1. PROGETTAZIONE

OBIETTIVO: progettare il Piano Formativo

INPUT: criticità (da Scheda Monitoraggio, Fase 4)

OUTPUT: il Piano Formativo

2. EROGAZIONE

OBIETTIVO: declinare operativamente il Piano Formativo nella progettazione e realizzazione delle singole attività formative

INPUT: fabbisogni formativi, strategie formative, indicatori (da Piano Formativo, Fase 1) + rilevazione indicatori a T0 per singola attività formativa.

OUTPUT: Micro-progettazione della singola attività formativa (e realizzazione dell'attività)

3. VALUTAZIONE

OBIETTIVO: rilevare la differenza nello sviluppo delle conoscenze e nell'esercizio delle competenze della singola attività formativa

INPUT: indicatori di efficacia (da Piano Formativo, Fase 1)

OUTPUT: differenze rilevate tra le rilevazioni T0 e T1 per la singola attività formativa

4. MONITORAGGIO

OBIETTIVO: descrivere i cambiamenti in materia di Salute e Sicurezza ottenuti da quanto attuato

INPUT: valutazioni di efficacia (da Fase 3) + esiti questionari visione aziendale di Salute e Sicurezza

OUTPUT: Scheda di Monitoraggio

NOTE

NOTE

NOTE

NOTE



CONFINDUSTRIA
Veneto

INAIL
DIREZIONE REGIONALE
VENETO



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



CONFINDUSTRIA
Veneto SIAV S.P.A.

Con il contributo di:

INAIL - Direzione Regionale Veneto

*Maurizio Rigo
Renato Rocco Nitti
Elena Pisoni*

In copertina illustrazione di
Manuel De Rossi

Sistema Confindustria Veneto

*Marco Armillotta
Giacomo Tosoni Gradenigo
Sara Vanacore*

*Davide Casaro
Claudio Meggiato
Alberto Nadalet
Giulia Pirredda
Marina Spiazzi
Marco Zanchin*

Università degli Studi di Padova Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)

*Alessia Appolonia
Annalisa Di Maso
Elisabetta Lucchini
Alessandro Meneghini
Alexia Vendramini*

Responsabile scientifico: *Gian Piero Turchi*

Photos and Graphics Credits

it.freepik.com
www.pexels.com
pixabay.com/it

