

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6120 di Lunedì 13 luglio 2026

Formazione alla sicurezza: si valuta tutto tranne ciò che davvero conta

Perché in Italia la formazione alla sicurezza non valuta il trasferimento al lavoro e l'impatto sull'organizzazione.

In Italia la formazione alla sicurezza rappresenta uno dei pilastri del sistema di prevenzione previsto dal D.Lgs. 81/2008.

È un obbligo giuridico, un dovere etico e, almeno in teoria, un investimento strategico per la salute dei lavoratori e la sostenibilità delle imprese.

Ogni anno vengono erogate milioni di ore di formazione, coinvolgendo lavoratori, preposti, dirigenti, datori di lavoro e figure della prevenzione.

Solo dal primo Accordo Stato Regioni del 21/12/2011, si stima che l'imprese italiane abbiano investito oltre 8 miliardi di euro in "formazione".

Eppure, nonostante questa mole imponente di attività, la formazione continua a essere percepita e praticata come un adempimento formale, un passaggio obbligato per evitare sanzioni o per "*mettersi a posto con i documenti*", più che come un reale strumento di cambiamento dei comportamenti e delle culture organizzative.

Il nodo centrale è evidente: in Italia si valuta quasi tutto tranne ciò che davvero conta.

Si misurano presenze, durata, contenuti minimi, qualifiche dei docenti, modalità di erogazione, test di apprendimento immediato, ecc.

Rimangono invece quasi del tutto assenti due dimensioni decisive per capire se la formazione funziona davvero:

- la capacità dei partecipanti di applicare ciò che hanno appreso nel proprio contesto lavorativo e
- l'impatto della formazione sui processi, sui sistemi di gestione, sui comportamenti collettivi e sugli indicatori di sicurezza.

Questa assenza non è casuale, ma il risultato di fattori culturali, normativi, economici e organizzativi profondamente radicati, che rendono difficile immaginare un cambiamento senza una trasformazione sistemica.

La normativa italiana privilegia la conformità formale.

Il D.Lgs. 81/2008 e gli Accordi Stato-Regioni definiscono con precisione durate minime, contenuti obbligatori, requisiti dei docenti, modalità di erogazione e obblighi documentali.

A questi si aggiungono le varie leggi regionali con ulteriori adempimenti formali.

Il nuovo ASR del 17 aprile 2025 chiede di misurare <<*il cambiamento indotto nei partecipanti dall'intervento formativo, in termini di acquisizione di nuove conoscenze, abilità, competenze o di rafforzamento e riqualificazione di quelle possedute*>>.

Sempre il nuovo ASR, però, **non impone** di valutare il trasferimento al lavoro di ciò che si è appreso. Infatti, il testo prevede che <<*Nella verifica dell'apprendimento possono essere valutate, in relazione agli obiettivi formativi e ai risultati attesi specifici di ogni percorso formativo: omissis ... la capacità di applicare conoscenze, abilità e comportamenti per il successivo trasferimento in ambito lavorativo*>>.

Quindi, si può dire tranquillamente che neanche il nuovo ASR impone alle aziende di dimostrare che la formazione produce cambiamenti reali.

Non è previsto alcun obbligo di verificare se i comportamenti migliorano, se gli indicatori di sicurezza evolvono positivamente, se l'organizzazione rimuove le barriere che impediscono l'applicazione delle competenze.

Il risultato è una logica del "*minimo necessario*":

- corsi standardizzati,
- firme raccolte,
- attestati archiviati,
- controlli superati.

La formazione diventa un rituale amministrativo, un processo da completare più che un investimento da valorizzare.

In altri Paesi della stessa UE, le autorità di vigilanza promuovono modelli di valutazione basati su osservazioni sul campo, audit comportamentali, indicatori di performance, analisi delle barriere organizzative.

In Italia, invece, manca un framework istituzionale condiviso.

La valutazione dell'impatto reale è lasciata alla buona volontà delle aziende più mature, che rappresentano una esigua minoranza dei 4,6 mln di imprese attive in Italia.

La maggior parte delle organizzazioni si limita a ciò che la legge richiede, senza interrogarsi sull'efficacia reale della formazione.

A questo si aggiunge una cultura oggettiva della sicurezza ancora fortemente legalistica.

La sicurezza in Italia è storicamente legata:

- alla responsabilità penale,
- alla paura della sanzione,
- alla necessità di dimostrare di aver fatto *"tutto il possibile"* in caso di infortunio.

Grazie a questo approccio molto soggetti si sono erti a *"paladini di un bene costituzionalmente tutelato"*, spesso grazie al ruolo istituzionale da loro ricoperto ma provocando, in concreto, per il loro *"integralismo"* lontano dalla realtà sul campo, un progressivo allontanamento del piccolo imprenditore (e non solo) dai propri doveri di tutela della salute e della sicurezza dei propri lavoratori.

Oggi, molti datori di lavoro percepiscono la formazione come uno scudo giuridico, un documento da esibire in caso di contenzioso, più che come un investimento per migliorare i comportamenti.

La domanda che guida le scelte non è *"come rendere la formazione efficace"*, ma *"come essere in regola"*.

In questo contesto, la valutazione del trasferimento al lavoro e dell'impatto sull'organizzazione non rientra nelle priorità, perché non è percepita come necessaria per evitare sanzioni.

La cultura della valutazione è debole anche in altri settori, non solo per la sicurezza sul lavoro.

Valutare significa misurare, raccogliere dati, analizzare criticamente, mettere in discussione pratiche consolidate.

Tutto ciò richiede tempo, competenze, risorse e, soprattutto, disponibilità al cambiamento. Molte organizzazioni preferiscono evitare processi che potrebbero evidenziare inefficienze/criticità o alterare lo *"status quo"*.

La valutazione dell'impatto formativo, in particolare, potrebbe rivelare che la formazione non è sufficiente, che servono interventi più profondi, che esistono barriere organizzative che ostacolano il cambiamento.

Per molte aziende, soprattutto per le PMI, questa prospettiva è percepita come un rischio più che come un'opportunità.

Il trasferimento al lavoro è reso ancora più difficile dalle dinamiche organizzative.

Applicare ciò che si apprende in aula è complesso quando l'organizzazione non supporta il cambiamento.

Un lavoratore può conoscere perfettamente procedure, modalità operative, ecc., però, se i capi non danno l'esempio, i tempi di produzione sono incompatibili con le procedure, i DPI non sono disponibili o le attrezzature sono obsolete, l'applicazione reale diventa impossibile.

Pubblicità

La formazione, da sola, non può compensare un contesto incoerente.

Valutare il trasferimento significherebbe valutare anche le responsabilità organizzative, un terreno che molte aziende preferiscono evitare mantenendo, così, lo status quo.

Inoltre, mancano strumenti e competenze: osservazioni sul campo, interviste strutturate, indicatori e analisi comportamentali richiedono professionalità che molte realtà, soprattutto le PMI, non possiedono.

Sul piano economico, la valutazione dell'impatto richiede risorse immediate, mentre i benefici sono indiretti e di lungo periodo.

Eppure, quando la formazione è efficace, il ritorno economico è enorme:

- meno infortuni,
- meno assenze,
- meno contenziosi,
- maggiore produttività,
- migliore clima aziendale.

Il problema è che molte aziende ragionano con l'orizzonte nel breve periodo e preferiscono investire solo nel minimo indispensabile.

Il mercato della formazione, dominato da corsi standardizzati e logiche di prezzo al ribasso, non favorisce approcci più maturi.

I fornitori che propongono percorsi avanzati di valutazione dell'impatto spesso trovano scarso interesse, perché la domanda è limitata e i costi percepiti sono elevati.

Le ricadute organizzative della formazione sono un tema spesso evitato perché scomodo.

Chiedersi se la formazione ha migliorato processi, comunicazione, leadership, partecipazione o indicatori di sicurezza, significa mettere in discussione la qualità del management, la coerenza delle politiche aziendali e la capacità dell'organizzazione di apprendere.

Molte aziende temono che una valutazione seria riveli che la formazione non basta e che servono investimenti più profondi per:

- attrezzature tecnologicamente più evolute,
- revisione dei processi,
- miglioramento del clima organizzativo,
- miglioramento delle competenze manageriali.

È più semplice limitarsi a erogare corsi e archiviare attestati, mantenendo l'illusione di aver fatto ciò che la legge richiede.

Anche il ruolo dei formatori contribuisce al problema.

Molti professionisti non hanno una preparazione multidisciplinare. Magari sono competenti sui contenuti tecnici ma non possiedono competenze in psicologia del lavoro, analisi organizzativa, change management o valutazione dell'impatto.

Di conseguenza, la formazione si concentra su normativa, rischi specifici e procedure, trascurando comportamenti, motivazioni e dinamiche di gruppo.

La formazione diventa un trasferimento di informazioni più che un processo di cambiamento. Senza una progettazione orientata al trasferimento e senza competenze multidisciplinari, è difficile ottenere risultati concreti.

Il modello di Kirkpatrick, che prevede quattro livelli di valutazione (reazione, apprendimento, comportamento, risultati), è noto ma raramente applicato oltre i primi due livelli.

In altre parole, non si va oltre il classico test di apprendimento

I livelli più avanzati richiedono osservazioni sul campo, indicatori, analisi dei processi e integrazione con il sistema di gestione e cioè tutte attività percepite come troppo complesse o costose.

Come detto prima, la maggior parte delle aziende si ferma ai test di apprendimento, che misurano solo la capacità di ricordare informazioni a breve termine, non la capacità di applicarle.

Le PMI, che costituiscono oltre il 90% del tessuto produttivo italiano, rappresentano il cuore del problema.

Con risorse limitate, funzioni HR poco strutturate o inesistenti e spesso senza un RSPP interno, per loro valutare il trasferimento e l'impatto è quasi impossibile senza supporto esterno.

La formazione viene vissuta come un costo da minimizzare, non come un investimento da valorizzare.

In questo contesto, la valutazione dell'impatto è percepita come un lusso, non come una necessità.

Le conseguenze sono evidenti:

- i lavoratori dimenticano rapidamente ciò che apprendono,
- i comportamenti non cambiano,
- le procedure restano sulla carta,
- i preposti non esercitano leadership,
- gli infortuni continuano e la formazione perde credibilità.

In sintesi, si forma molto ma si cambia poco.

La formazione rischia di diventare un rituale vuoto, incapace di produrre miglioramenti reali.

Per introdurre la valutazione del trasferimento e dell'impatto servono cambiamenti profondi. È necessaria un'evoluzione normativa che richieda la valutazione dell'efficacia reale, definisca linee guida per la valutazione dell'impatto e premi le aziende che dimostrano miglioramenti concreti.

Serve una cultura manageriale orientata alla prevenzione, non alla sola conformità.

I dirigenti e i preposti devono essere formati non solo sui rischi ma anche su:

- leadership,
- comunicazione,
- gestione dei comportamenti,
- coaching e
- analisi dei processi.

I formatori devono sviluppare competenze multidisciplinari, integrando psicologia del lavoro, ergonomia, scienze dell'apprendimento, change management e analisi organizzativa.

La formazione deve essere integrata con il sistema di gestione, collegata ad audit, indicatori, near miss, piani di miglioramento e valutazione dei rischi.

In conclusione, la formazione alla sicurezza in Italia non valuta il trasferimento al lavoro e le ricadute sull'organizzazione perché:

- la normativa non lo richiede,
- la cultura è ipernormorroica,
- le aziende temono di scoprire criticità,
- mancano competenze e strumenti,
- il mercato è orientato alla quantità e
- le PMI hanno risorse limitate.

Eppure, senza valutazione dell'impatto, la formazione rischia di rimanere un rituale vuoto.

Il cambiamento è possibile, ma richiede una visione sistemica, una cultura della prevenzione, investimenti nelle competenze e un mercato formativo più maturo.

Solo così la formazione potrà diventare uno strumento di trasformazione dei comportamenti e delle organizzazioni e non un semplice adempimento burocratico.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione



Licenza [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

www.puntosicuro.it