PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6043 di Venerdì 20 marzo 2026

Il datore di lavoro come regista nel sistema della sicurezza

La tutela della salute e sicurezza sul lavoro e la formazione del datore di lavoro. I contenuti del corso per aiutarlo a governare complessità, persone e processi aziendali.

Per affrontare idoneamente la principale novità dell' Accordo in Conferenza Stato-Regioni del 17 aprile 2025, la ***formazione dei datori di lavoro****, è bene interrogarsi non solo sulla durata e sugli obblighi formativi, ma anche sui contenuti dei nuovi corsi di formazione. E parlare dei contenuti significa riflettere sul ruolo del datore di lavoro come regista della complessità organizzativa, capace di governare relazioni, processi, persone e cambiamenti, orientando valori, scelte e comportamenti verso una sicurezza vissuta e condivisa.*

Per parlarne pubblichiamo un nuovo contributo di Renata Borgato, formatrice e docente, che ha già scritto vari altri articoli su come affrontare questa novità in materia di formazione.

Pubblicità

Il **corso di formazione** in materia di salute e sicurezza diretto ai **Datori di Lavoro** dovrebbe soffermarsi non tanto sugli obblighi specifici connessi al ruolo ricoperto, presumibilmente già noti, quanto indirizzare a una **lettura complessiva del luogo e delle condizioni di lavoro**.

La riflessione proposta dovrebbe indurre a non scindere gli aspetti puramente connessi alla sicurezza da quelli che coinvolgono la vita complessiva dell'organizzazione e delle persone. Dovrebbe inoltre dare strumenti per leggere le relazioni sistemiche tra le diverse strategie aziendali inducendo a inscrivere quelle relative a salute e sicurezza in un organico **progetto organizzativo**.

In questa logica compete al Datore di lavoro governare non solo singoli aspetti, ma anche gli effetti sistemici della combinazione di fattori diversi.

La gestione di un'organizzazione produttiva costituisce infatti un'**attività complessa**, articolata in vari settori, che abitualmente vengono trattati separatamente se non addirittura in modi contrapposti.

Per dare una rappresentazione metaforica a questo concetto potremmo parlare di **organizzazioni a canna d'organo**. L'organo è uno strumento formato da un sistema di canne, metalliche o di legno, di grandezza, lunghezza e fattura variabili secondo la nota e il timbro che esse devono riprodurre. Il suono deriva dall'interazione di esse. Ogni canna deve funzionare al meglio, ma è impensabile sperare di produrre un brano musicale gestendole separatamente.

La stessa cosa vale per le imprese: per farle funzionare correttamente e per eliminare disfunzionalità, sprechi e inefficienze occorre che le diverse attività siano integrate, coordinate e gestite in modo armonico pur nel rispetto delle specificità di ciascuna funzione.

Contestualizzando le parole di **Edgard Morin**, si può dire che anche nelle imprese è oggi necessario "*cogliere le mutue relazioni e le reciproche influenze e tutto in un mondo complesso*": **suonando con una sola canna, anche in modo perfetto, non si fa un concerto**.

In più bisogna ricordare che dietro ogni funzione, ogni divisione aziendale ci sono **persone** con le proprie caratteristiche individuali e le proprie modalità di interagire con le altre. Sono loro che determinano la qualità del suono prodotto nella propria canna d'organo. Ma è la **condivisione dello spartito** che permette di coordinare le diverse canne d'organo e la direzione d'orchestra è di competenza del Datore di lavoro.

Il corso di formazione a lui diretto dovrebbe spingere il Datore di lavoro ad assumere la consapevolezza che anche in materia di sicurezza è a lui che compete

- individuare obiettivi strategici chiari e farli condividere nella catena del comando
- coinvolgere tutto il personale, se necessario attraverso un corretto utilizzo delle deleghe
- garantire la coerenza organizzativa
- promuovere una leadership forte e diffusa

e che, di conseguenza, è in suo potere definire il **quadro di valori** applicati in azienda.

Anche nelle piccole e medie aziende egli potrà enfatizzare la sua centralità nell'indirizzamento delle politiche aziendali complessive, tenendo per sé le scelte qualificanti ed esercitando correttamente la delega.

Quanto più la catena del comando si allunga, tanto più è necessario che il Datore di lavoro definisca in modo preciso le **logiche generali** che caratterizzano l'azienda in modo che le scelte specifiche dei singoli soggetti sottoposti siano coerenti con esse. È una precisa definizione delle regole generali che garantisce la coerenza organizzativa.

Mettendo in relazione soggetti diversi cui competono responsabilità diverse, il Datore di lavoro condurrà l'impresa al superamento di ruoli parzialmente autoreferenziali permettendo a ciascun lavoratore di ricostruire il senso del proprio operare nell'ambito del progetto comune e di essere inserito in team "di fatto" trasversali.

Proprio in relazione alla specificità di ciascuna impresa e alle sue caratteristiche specifiche (dimensioni, numero di addetti composizione della forza lavoro - diversa per genere, etnia, religione, coorti di età, tipologie del rapporto di lavoro ...) il Datore di Lavoro sceglierà, (o confermerà) l'**RSPP**. Potrà partire dall'adempimento di questo obbligo cogente (e non delegabile) per avviare un processo di rilettura estensiva delle mansioni aziendali e coinvolgendo in azioni funzionali al miglioramento della sicurezza anche soggetti estranei a esso.

Per lavorare efficacemente un RSPP, per quanto esperto e provvisto anche di competenze cognitivo relazionali - le ormai quasi ovunque evocate "non technical skill" -, ha infatti bisogno di coordinarsi con una pluralità di soggetti, esterni al servizio di

prevenzione e protezione che, a loro volta, esercitino le proprie diverse competenze anche in un'ottica di sicurezza.

Per raggiungere o mantenere in azienda un benessere che non sia solo assenza di malattia o di infortunio, occorre che l'RSPP tenga conto anche di rischi emergenti dai cambiamenti presenti in quasi tutti i luoghi di lavoro. Per farlo deve poter instaurare una stretta collaborazione con il Medico competente fin dal momento della valutazione dei rischi, condizione che spesso richiede modificazioni nel contratto di collaborazione di quest'ultimo e mantenere uno stretto rapporto con chi organizza la produzione, organizza il lavoro e introduce gli eventuali cambiamenti.

In relazione a essi il RSPP potrà includere nella **valutazione**

- gli effetti materiali e immateriali dei cambiamenti intervenuti,
- i costi in termini di stress delle richieste di flessibilità continua,
- la fatica fisica e quella mentale,
- l'eventuale presenza di danni legati all'iperconnessione, all'eccesso di informazioni e, magari, anche alle paure e alle resistenze al cambiamento
- tener conto del clima organizzativo e delle possibili aggressioni (verbali, fisiche, psicologiche e sessuali)

e proporre adeguate strategie di eliminazione o riduzione del danno.

Il Datore di lavoro dovrà inoltre coinvolgere chi alloca le risorse e chi gestisce il personale per la definizione del sistema premiante e le modalità di selezione: già nella *job analysis* e nella *job description* si deve evidenziare l'importanza attribuita alla sicurezza e indicare il corretto atteggiamento nei confronti del rischio come prerequisito nell'esercizio di qualunque mansione.

La **propensione al rischio** (sfida versus evitamento) deve essere testata al pari di altre competenze specificamente riferite allo svolgimento della mansione.

In estrema sintesi, diciamo che il **corso di formazione** diretto ai Datori di lavoro non dovrebbe limitarsi a riproporre cose presumibilmente note, ma indirizzare a una **nuova visione dell'azienda** che inserisca la sicurezza in modo organico nelle strategie d'impresa.

Renata Borgato

Scarica la normativa di riferimento:

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Conferenza Permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano - Repertorio atto n. 59/CSR del 17 aprile 2025 - Accordo, ai sensi dell'articolo 37, comma 2, del decreto

legislativo 9 aprile 2008, n. 81, tra il Governo, le regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano, finalizzato alla individuazione della durata e dei contenuti minimi dei percorsi formativi in materia di salute e sicurezza, di cui al medesimo decreto legislativo n. 81 del 2008 ? documento pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 24 maggio 2025.

 Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it