

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 26 - numero 5680 di Giovedì 29 agosto 2024**

# **La valutazione delle ricadute formative e addestrative sul sistema azienda**

*La formazione e l'addestramento sono cruciali per valorizzare le potenzialità interne all'organizzazione, favorendo comportamenti efficaci ed efficienti che consentono di raggiungere gli obiettivi aziendali, inclusi profitto, sicurezza e benessere di tutt*

La formazione e, conseguentemente, l'addestramento assumono un'importanza strategica per la valorizzazione delle potenzialità interne all'organizzazione in quanto facilitano l'assunzione di comportamenti e modalità operative di cui il lavoratore ha bisogno per risultare efficace, efficiente e appropriato nel proprio lavoro così da pervenire, unitamente al *management* aziendale, al raggiungimento degli obiettivi prefissati, sia essi di profitto che di mantenimento dello stato di salute e della sicurezza propri e di tutti quelli che operano direttamente e/o indirettamente nel sistema azienda.

## **GLI ASPETTI NORMATIVI**

Qualche mese dopo la pubblicazione del saggio dal titolo "*Le ricadute formative: dall'analisi dei bisogni alla formazione efficace per la salute e sicurezza sul lavoro*", sono state apportate modifiche all'art. 37 del Decreto Lgs. 81/2008 tramite la Legge del 17 dicembre 2021 n. 215 per mezzo dell'inserzione della lettera b) nel comma 2. Tale aggiunta demanda a un futuro Accordo Stato Regioni "l'individuazione delle modalità della verifica finale di apprendimento obbligatoria per i discenti di tutti i percorsi formativi e di aggiornamento obbligatori in materia di salute e sicurezza sul lavoro e delle modalità delle verifiche di efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa". Tale Accordo avrebbe dovuto essere approvato entro il 30 giugno 2022 dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e di Bolzano.

Nella figura di seguito indicata, vengono schematizzate le modifiche apportate e inserite nel sopracitato art. 37 del T. U.

## LEGGE N. 215/2021 MODIFICA L'ART. 37 DEL DECRETO LGS. 81/2008

### INSERENDO AL COMMA 2 LA LETTERA B)



**Figura 1:** Schematizzazione delle modifiche apportate dalla Legge 215/2021.

Il 18 giugno 2024 viene pubblicata dal quotidiano *Punto Sicuro* la versione definitiva della bozza di Accordo "finalizzato alla individuazione della durata e dei contenuti minimi dei percorsi formativi in materia di salute e sicurezza, ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81" della cui promulgazione siamo ancora in attesa.

Nella citata versione definitiva [5], nella parte IV e precisamente al Punto 7 *Verifica dell'efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa*, l'accordo prevede che "il Datore di Lavoro, oltre ad assicurare che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente e adeguata in merito ai rischi specifici, deve, pertanto, anche verificarne l'efficacia durante lo svolgimento della prestazione di lavoro". Si aggiunge, inoltre, che "la valutazione dell'efficacia della formazione, parte integrante del processo formativo, ha lo scopo di verificare e misurare l'effettivo cambiamento che la formazione ha avuto sui partecipanti, attraverso l'interiorizzazione di concetti e l'acquisizione delle competenze necessarie, rispetto all'esercizio del proprio ruolo in azienda, con un effetto diretto sia sull'efficacia che sull'efficienza del funzionamento organizzativo del sistema prevenzionale.

La valutazione dell'efficacia risulta necessaria per rilevare informazioni utili a supportare i processi decisionali aziendali e assume una funzione migliorativa, centrata sui processi e sui loro legami con i risultati".

Nella figura di seguito indicata viene schematizzato quanto previsto nel citato punto.

## IL NUOVO A.S.R. : VERSIONE DEFINITIVA\*



\*FONTE: PUNTO SICURO DEL 18.06.2024

**Figura 2:** Schematizzazione della Parte IV, Punto 7, *Verifica dell'efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa* contenuta nella versione definitiva dell'Accordo.

Quindi, l'integrazione contenuta nell'Accordo indica al Datore di Lavoro di valutare l'efficacia della formazione non solo al termine dell'attività formativa, cosa peraltro già presente nel precedente Accordo sotto forma di valutazione ma, finalmente, di valutare in termini di efficacia a distanza di tempo dalla fine delle attività stesse cosa resta nell'organizzazione in termini di ricadute formative. Una sorta di verifica di efficacia delle attività formative / addestrative dunque, che, nella logica dell'autovalutazione e dell'autocontrollo aziendale mira a valutare attraverso parametri oggettivi qualitativi e quantitativi l'efficacia delle attività preventive e protettive poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi aziendali "a una certa distanza di tempo dal termine del corso, durante lo svolgimento della prestazione lavorativa".

Nella figura di seguito indicata, viene schematizzata l'indicazione del nuovo Accordo sulle ricadute formative.

**PARTE IV PUNTO 7 :**  
**VERIFICA DELL'EFFICACIA FORMATIVA DURANTE**  
**LO SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA**

TALE **VALUTAZIONE DOVRÀ ESSERE SVOLTA A POSTERIORI**, A UNA **CERTA DISTANZA DI TEMPO DAL TERMINE DEL CORSO**, **DURANTE** LO SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA E **DOVRÀ CONSTATARE** L'APPLICAZIONE AL LAVORO DI:

- CONOSCENZE, ABILITÀ E COMPETENZE ACQUISITE** DAI DISCENTI MEDIANTE L'INTERVENTO FORMATIVO;
- COMPORAMENTI E PRATICHE ABITUALI** INERENTI ALL'ORGANIZZAZIONE, QUALI LA **CORRETTA APPLICAZIONE** DI **PROCEDURE, SCHEDE LAVORATIVE**, PROTOCOLLI, ECC.

**\* FONTE: PUNTO SICURO DEL 18.06.2024**

**Figura 3:** Schematizzazione della Parte IV, Punto 7, *Verifica dell'efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa* contenuta nella versione definitiva dell'Accordo.

Quindi, si parla di valutazione dell'efficacia delle attività formative / addestrative e non più di sola valutazione. Ma cosa significa il termine "efficacia"?

L'Enciclopedia Treccani fornisce questo significato per il lemma *Efficacia*: "capacità di produrre pienamente l'effetto voluto, e l'ottenimento stesso dell'effetto".

Pertanto, per la verifica dell'efficacia bisogna determinare a monte:

1. L'effetto voluto (avendo necessariamente chiari gli obiettivi da raggiungere);
2. L'ottenimento dell'effetto stesso (cioè per la verifica del raggiungimento degli obiettivi è necessario predeterminare gli indicatori con i quali valutare oggettivamente il raggiungimento dell'effetto voluto).

Per di più, quando a monte dovranno essere definiti gli obiettivi aziendali da raggiungere è necessario, di pari passo, che il *management* definisca sia i criteri sia le modalità con i quali si andranno a valle a valutare gli effetti voluti e dovrà altresì definire gli indicatori, ovvero gli strumenti metrici qualitativi e quantitativi con i quali si andrà a valutare in termini oggettivi il grado di raggiungimento degli obiettivi.

In questo modo, attraverso le predeterminate evidenze oggettive si potranno:

- individuare le opportune modalità di verifica finale e degli effetti sull'organizzazione aziendale;
- valutare l'efficacia della formazione (fine corso) e le sue conseguenti ricadute sull'organizzazione (a distanza di tempo);
- quantizzare e determinare in modo oggettivo il raggiungimento degli obiettivi prefissati al fine di verificare se la formazione erogata sia stata efficace;
- verificare e misurare l'effettivo cambiamento dei comportamenti che la formazione ha avuto sui partecipanti (implementazione delle conoscenze, delle abilità, delle competenze e della consapevolezza).

E, in aggiunta, attraverso la valutazione dell'iniziativa formativa si potranno meglio verificare se le fasi di:

- rilevazione dei bisogni formativi;
- progettazione;
- programmazione ed erogazione

siano state ragionate e gestite in modo adeguato ed efficace.

Infine, durante le fasi valutazione, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi attesi, è necessario analizzare le cause che hanno determinato tale insuccesso.

Queste ultime potrebbero, ad esempio, derivare dall'inappropriata gestione delle attività di seguito esplicitate:

- metodologia/e didattica/e utilizzata/e;
- scelta docente / partecipante;
- pianificazione periodo;
- indicatori e criteri di valutazione;
- periodo di programmazione;
- n° partecipanti / non omogeneità partecipanti;
- *location*.

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0959] ?#>

## IL DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI

In attesa che venga sancito l'Accordo tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, soffermiamoci su un passaggio fondamentale.

Per poter pianificare e, quindi, progettare ogni singola iniziativa formativa / addestrativa bisogna necessariamente partire dalle indicazioni contenute nel Documento di Valutazione dei Rischi.

A tal proposito, al fine di evitare che ciascuna organizzazione potesse stabilire contenuti e criteri per la stesura del DVR, il Legislatore nell'art. 2 del *Decreto Leg.vo 81/2008* ha definito il significato di *valutazione dei rischi* quale "valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata a individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione e a elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza".

Il Documento di Valutazione dei Rischi deve essere utilizzato dal *management* aziendale dapprima per identificare all'interno dell'organizzazione i processi lavorativi e, successivamente, per individuare i pericoli derivanti da ogni singola mansione lavorativa presente nel processo e, dunque, per qualificare e quantizzare i conseguenti rischi ai quali sono esposti i lavoratori.

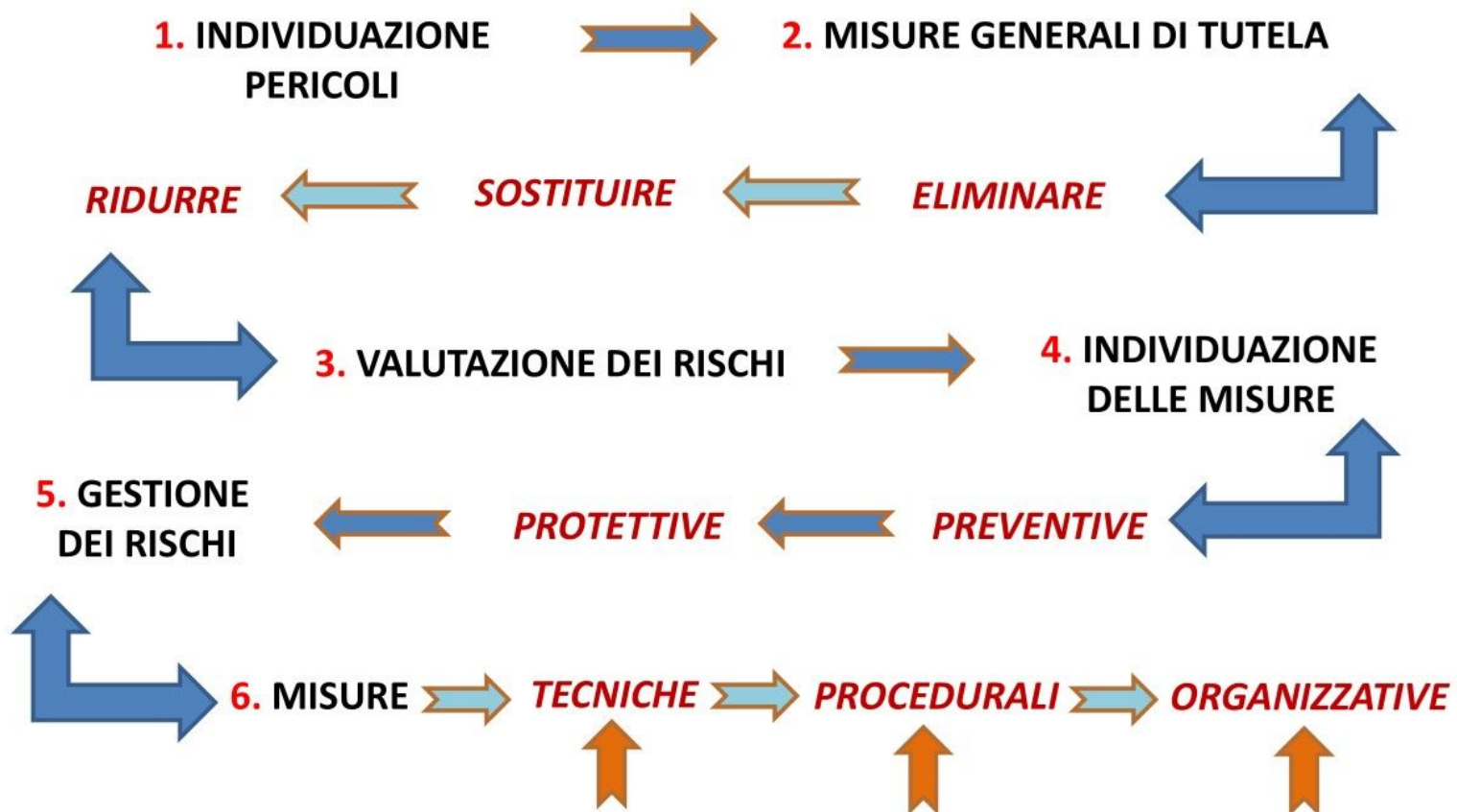
Tutto ciò al fine di stabilire adeguate e appropriate misure di prevenzione e protezione, necessarie per garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori stessi.

Quindi, dato che nel Documento di Valutazione dei Rischi il Datore di Lavoro deve individuare ed elaborare le adeguate misure preventive e protettive, diventa necessario partire dallo stesso documento per poter pianificare e progettare le attività formative / addestrative e per valutarne successivamente gli esiti, in termini di ricadute sull'organizzazione, così come previsto nella predetta bozza dell'Accordo Stato Regioni.

Nella figura di seguito indicata, viene esplicitato il percorso metodologico presente nel T. U. relativo alle fasi di redazione e gestione del Documento di Valutazione dei Rischi.

*La valutazione delle ricadute formative e addestrative sul sistema azienda - Carlo Zamponi*

### IL PROCESSO VALUTATIVO: IL PERCORSO METODOLOGICO



**Figura 4:** Rappresentazione grafica del percorso metodologico relativo alle fasi di redazione e gestione del Documento di Valutazione dei Rischi.

Pertanto, il Documento di Valutazione dei Rischi risulta fondamentale per stabilire e determinare per ogni pericolo e per ciascun rischio presente in ogni mansione lavorativa i relativi programmi di formazione e di addestramento che dovranno essere pianificati, progettati e realizzati nel rispetto del fabbisogno formativo / addestrativo evidenziato nel documento stesso.

Risulta da evidenziare che nella citata versione definitiva nella parte IV, al Punto 7 *Verifica dell'efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa*, l'accordo indica, inoltre, le modalità con le quali il Datore di Lavoro, eventualmente con il supporto del R.S.P.P., potrà verificare l'efficacia dell'attività formativa nei confronti dei lavoratori durante lo svolgimento della prestazione lavorativa servendosi di:

- analisi infortunistica aziendale;
- questionari da somministrare al personale;
- *check list* di valutazione.

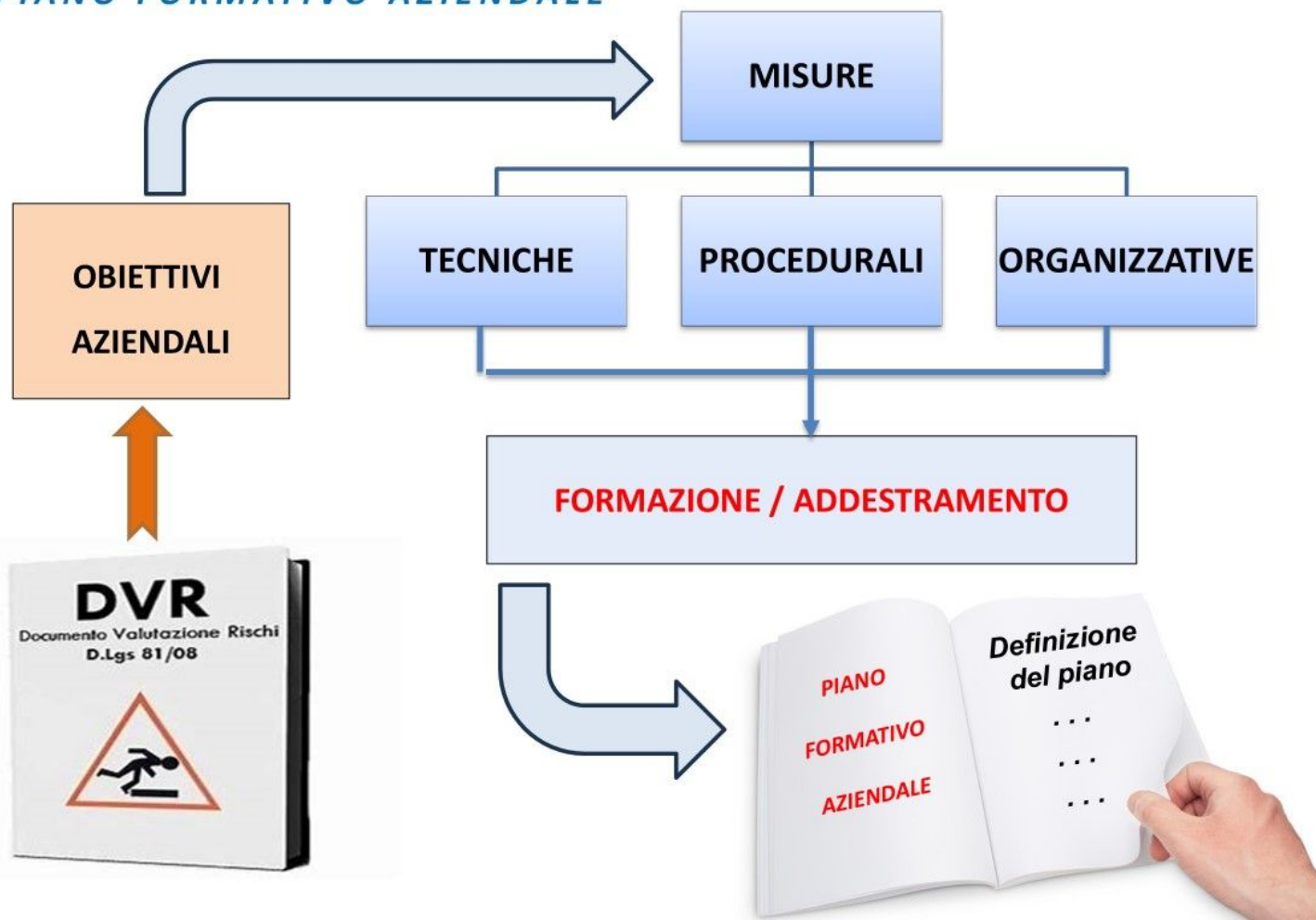
A tal riguardo, la bozza definitiva precisa che nell'ambito della riunione periodica deve essere verificato il raggiungimento dei risultati attesi e deve essere rilevata l'efficacia formativa attraverso gli indicatori, i criteri e gli strumenti stabiliti in sede di progettazione.

## **IL PIANO DI FORMAZIONE AZIENDALE**

La programmazione delle attività di formazione e di addestramento consente di conoscere il rischio in tutti i suoi aspetti, anche in quelli meno manifesti, fornendo a ciascun lavoratore competenze, abilità e conoscenze utili per poter agire nel rispetto dell'incolumità propria e altrui e garantendo, al contempo, all'azienda capacità competitiva e adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

Di seguito viene schematizzato quanto sopra rappresentato.

## IL PIANO FORMATIVO AZIENDALE



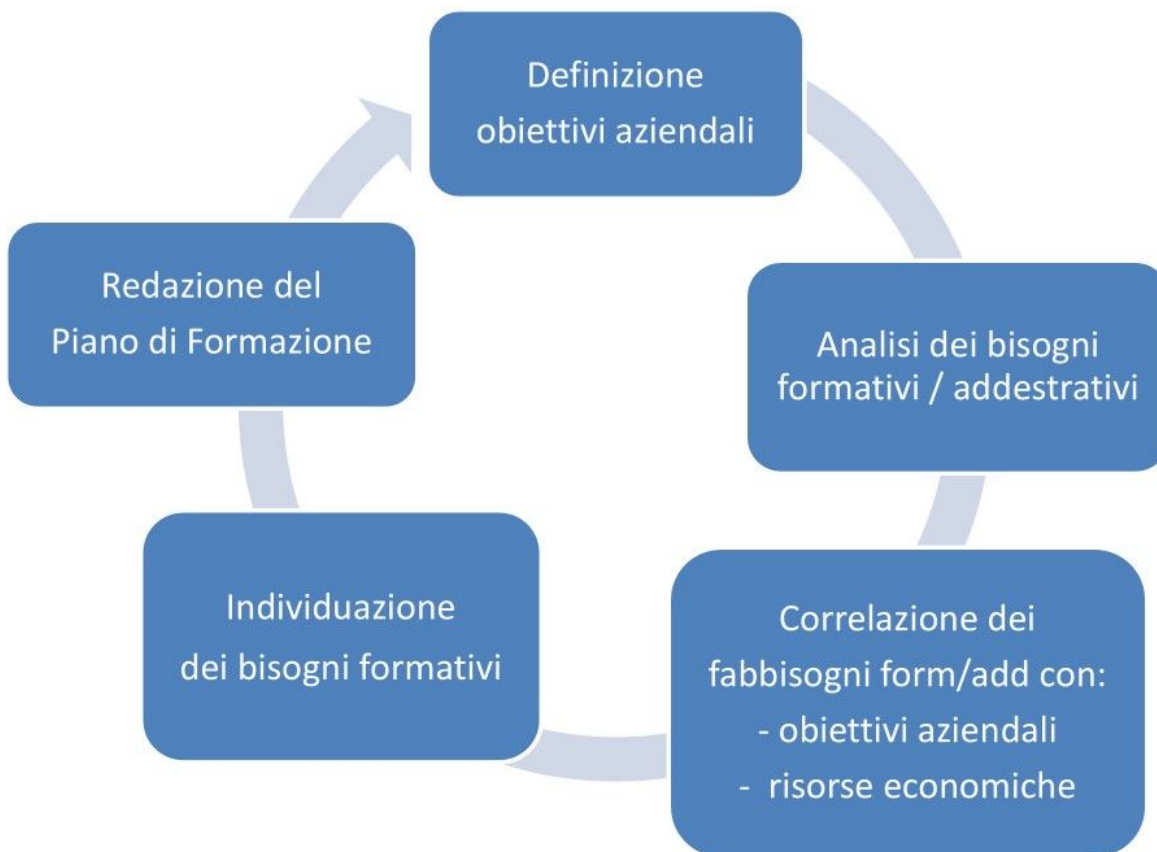
**Figura 5:** Rappresentazione grafica del percorso metodologico relativo alle fasi di individuazione dei processi formativi / addestrativi.

Le iniziative formative / addestrative non possono essere progettate e programmate in modo estemporaneo, ma devono essere frutto di una ragionata e pianificata attività che trova la propria concretizzazione nel Piano Formativo.

Il Piano di Formazione è l'insieme dei progetti formativi utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali (operativi, strategici, di salute e sicurezza sul lavoro, performance, ecc.) in quanto mira a sviluppare le competenze, le conoscenze e le abilità dei collaboratori per migliorare le prestazioni lavorative congiuntamente alla propria e all'altrui salvaguardia della salute e della sicurezza.

Di seguito, viene fornita la rappresentazione gestionale di definizione e costruzione del Piano Formativo.

## LA DEFINIZIONE DEL PIANO FORMATIVO



**Figura 6:** Il percorso metodologico di costruzione del P. F.

Definito il Piano di Formazione in funzione degli obiettivi da raggiungere, si passa, per ogni singola iniziativa formativa, alla sua attuazione.

Si precisa che per i contenuti relativi alle fasi di:

1. analisi dei bisogni;
2. progettazione;
3. programmazione;
4. valutazione;

si rimanda alla lettura del citato saggio pubblicato nell'aprile 2021 nel quale sono state ampiamente esplicitate le condotte da osservare per ogni singola fase.

# CONCLUSIONI

Sarebbe auspicabile che l'Accordo, una volta sancito, contenga ancora la valutazione delle ricadute formative in termini di obbligazione a carico del Datore di Lavoro, così come previsto nella predetta bozza definitiva.

Fino ad ora, la valutazione delle iniziative formative in materia di salute e sicurezza è stata resa obbligatoria da parte del Legislatore unicamente alla fine del corso.

Quest'ultima attività il più delle volte viene effettuata attraverso un *post test* somministrato ai partecipanti senza esigere nient'altro in termini di valutazione delle ricadute formative *post* corso, fatti salvi i controlli e la vigilanza circa l'osservanza da parte dei singoli lavoratori delle procedure e delle modalità comportamentali da assumere durante lo svolgimento delle attività lavorative. L'iniziativa formativa, difatti, non si conclude al termine del corso erogato. Anzi, al fine di verificarne l'efficacia, diventa necessario valutare, in momenti successivi, quanto l'iniziativa stessa sia stata utile per il raggiungimento degli obiettivi attesi e occorre, altresì, verificare quanto l'iniziativa formativa sia stata efficace nel modificare l'atteggiamento e i comportamenti del lavoratore al fine di renderlo un soggetto proattivo.

Concludo riprendendo, in quanto ancora attuale, quanto contenuto nel sopra citato saggio: "L'efficacia della formazione è un argomento che da tempo vede impegnate le organizzazioni aziendali le quali indirizzano e quindi, focalizzano le loro attenzioni, verso le cosiddette ricadute formative le quali possono comportare differenti tipi di valutazione nei risultati attesi, ovvero:

- sulla dimensione individuale in termini di reazioni e di profitto;
- sulla dimensione sociale in termini di modificazioni intervenute nei comportamenti individuali e sul livello organizzativo

generando, fra essi, una relazione lineare di causa - effetto sulle reazioni, sull'apprendimento, sul comportamento nonché sul cambiamento organizzativo osservabile, in modo obiettivo ed oggettivo, attraverso i risultati conseguiti.

L'attività formativa, quindi, è da considerarsi come un processo e come tale composto da una serie di azioni coerenti e congruenti tra loro che trovano, nella cosiddetta ricaduta formativa, la risposta in termini di efficacia alle attività di disamina iniziale del contesto produttivo, sociale e del "clima" aziendale. [...] È dimostrato che le ricadute non vanno confuse con i risultati della formazione, sia perché richiedono un tempo non breve per concretizzarsi in effetti osservabili sia perché non riguardano soltanto l'apprendimento, come più volte sopra richiamato, ma anche altri aspetti che, sebbene indissolubilmente connessi con i primi, sono difficilmente isolabili da questi. [...] Investire in formazione per un'azienda significa, come visto, guadagnare in termini di competitività.

Il percorso metodologico in fasi sopra rappresentato vuole essere un'occasione per riflettere sul vero significato della formazione e costituisce un esempio, seppur riassunto in breve ed in maniera schematica, di cosa può restituirci l'attività formativa se pianificata, progettata ed erogata sulle reali necessità aziendali e non basata sul mero adempimento amministrativo o burocratico.

Attraverso siffatte iniziative formative possono emergere utili indicazioni, ad esempio, per:

- implementare le strategie di comunicazione promuovendo la formazione come attività integrate nella pratica lavorativa e come strumento di miglioramento della qualità del lavoro e di realizzazione di obiettivi;
- puntare sulla motivazione dei collaboratori;
- definire obiettivi sempre più appropriati e performanti tenendo sempre conto degli effetti della formazione non soltanto sulla risorsa umana "cliente interno" ma anche sull'organizzazione e quindi sulla soddisfazione del "cliente esterno";
- migliorare il livello di coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale; non più semplici spettatori passivi ma collaboratori attivi.

Inoltre, la formazione, come visto, assolve un compito indispensabile anche dal punto di vista psicologico, sia in termini di utilità e sia di beneficio; il lavoratore, infatti, attraverso la formazione si sente meglio valorizzato e più importante ed indispensabile, contribuendo alla crescita aziendale con maggiore impegno, motivazione e partecipazione. [...]

Nell'attuale contesto economico dire alle imprese di investire non è facile in quanto lo scenario nazionale ed internazionale certo non invoglia anzi, per certi versi scoraggia. Ma alle volte la crisi, al contrario, può diventare un'occasione di affermazione e di crescita, volano verso un nuovo processo di cambiamento utile alla sopravvivenza aziendale.

Le organizzazioni che sapranno affrontare le attuali dinamiche di mercato iniziando a ragionare in termini di post-crisi e di adeguamento a scenari mutati saranno quelle che sopravvivranno. Ecco, quindi, la necessità di valorizzare le proprie risorse umane, riqualificarne ed implementarne le competenze, riorganizzare i processi produttivi al fine di raggiungere l'effettiva competitività aziendale.

Tutto questo attraverso il raggiungimento di un solo obiettivo, ovvero garantire una *formazione efficace*".

**Carlo Zamponi**

Consigliere Nazionale AiFOS

Fonte: Aifos



Licenza Creative Commons

---

**[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)**