PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6019 di Lunedì 16 febbraio 2026

Valutazione dell'efficacia: la progettazione come origine del processo

L'importanza del Ciclo di Deming per il miglioramento continuo in ambito formativo.

Nel dibattito sulla formazione in materia di Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro, la valutazione dell'efficacia tende spesso ad essere letta come un momento finale, funzionale a certificare la conclusione del percorso formativo. Si tratta ceratemene di una lettura riduttiva, oltreché intrinsecamente errata, che svuota la valutazione del suo significato più autentico, trasformandola da primario strumento di governo del processo formativo ad atto meramente formale. In una prospettiva realmente orientata alla prevenzione, la valutazione non è solo ciò che avviene *a valle* della formazione, bensì ciò che ne garantisce coerenza, direzione e senso lungo tutto il suo sviluppo e, dunque, inizia decisamente a monte.

Assumere la **formazione** come processo, implica un significativo cambio di prospettiva: ogni fase, dalla progettazione all'erogazione fino all'applicazione nel contesto lavorativo, produce effetti specifici e interdipendenti, che non possono essere letti in modo isolato. La valutazione diventa così una costruzione progressiva di coerenza, che accompagna il percorso nel tempo e consente di mantenere allineati obiettivi, contenuti, metodologie ed esiti.

Questo approccio trova riferimento metodologico nel modello PDCA (Plan?Do?Check?Act) ? ciclo di Deming - elaborato da W. Edwards Deming, richiamato esplicitamente dall' Accordo Stato-Regioni del 2025 come logica di riferimento per la progettazione e il miglioramento dei processi formativi. Nel ciclo PDCA, la fase di verifica non è separabile dalla pianificazione in quanto si può valutare in modo significativo solo ciò che è stato intenzionalmente definito e progettato.

Il richiamo operato dall'Accordo, pertanto, va letto anche come un richiamo alla professionalità della funzione formativa. La formazione è un processo strutturato, dotato di regole, strumenti e logiche proprie, che richiede competenze specifiche per essere governato in tutte le sue fasi. Saper formare non significa soltanto saper erogare contenuti, ma presidiare l'intero processo: dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione degli obiettivi, dalla scelta delle metodologie alla valutazione degli esiti. L'erogazione rappresenta una fase fondamentale ma non esaustiva. In questa prospettiva, l'Accordo non introduce elementi del tutto nuovi, ma richiama l'esercizio di una competenza piena sul processo formativo e sugli strumenti che ne determinano l'efficacia.

Pubblicità

La valutazione, pertanto, non va intesa come un'azione unica o monolitica, in quanto il processo formativo genera evidenze differenti in momenti differenti, dalla reazione dei partecipanti, alla valutazione all'apprendimento, fino al comportamento agito, secondo una progressione concettuale che si evidenzia nei diversi livelli di lettura sistematizzati da Donald Kirkpatrick. L'efficacia, dunque, non emerge come evento puntuale, bensì come esito che si costruisce nel tempo dalla lettura di livelli e fasi differenti ed integrate.

Quanto premesso porta ad osservare come la valutazione vada pensata già in fase di progettazione, quando vengono definiti gli obiettivi formativi. Ogni progetto nasce dal riconoscimento di un divario tra competenze possedute e competenze necessarie in relazione ai rischi, alle mansioni e al contesto organizzativo ed è proprio in questo passaggio che si definisce quale cambiamento sia necessario produrre con la formazione e quali siano le evidenze che consentiranno di riconoscerlo. Senza questa intenzionalità iniziale, la valutazione rischia di perdere senso e di frammentarsi in verifiche scollegate, incapaci di incidere positivamente sul processo.

Nel campo della SSL, tale impostazione trova un fondamento solido nella normativa. Il D.Lgs. 81/2008, in particolare all'articolo 37, lega la formazione alla sua adeguatezza rispetto ai rischi e all'evoluzione delle condizioni di lavoro, affermando un principio di responsabilità sostanziale secondo il quale la formazione è significativa nella misura in cui è funzionale alla prevenzione. Gli Accordi Stato-Regione, dal 2011 a seguire, rafforzano questa visione, descrivendo la formazione come processo orientato allo sviluppo di competenze effettive e contestualizzate. Ciò porta in chiaro come la valutazione dell'efficacia non sia mai stata estranea al sistema normativo, piuttosto lo è stata la sua traduzione nella pratica. Con l' Accordo del 2025 a cambiare è soprattutto il livello di esplicitazione riservato alla valutazione che emerge, tra l'altro, nell'individuazione di due distinti momenti: la verifica dell'apprendimento al termine del corso e valutazione dell'efficacia durante lo svolgimento della prestazione lavorativa aspetto questo che sancisce come l'apprendimento sia condizione necessaria ma non sufficiente, in quanto l'efficacia si manifesta pienamente solo quando le competenze vengono effettivamente agite nella pratica del lavoro.

Questo chiarimento si traduce in una puntualizzazione circa le finalità dei vari strumenti utilizzati per comporre la valutazione nel suo complesso: la rilevazione del gradimento del corso e del docente, pur non misurando l'efficacia in senso stretto, consente di leggere la qualità dell'esperienza formativa e le condizioni che favoriscono l'apprendimento, la verifica dell'apprendimento fine corso permette di accertare la coerenza tra progettazione ed erogazione e l'acquisizione di conoscenze e competenze, mentre la valutazione dell'efficacia propriamente detta si colloca su un piano ulteriore quello del comportamento agito. L'Accordo, infatti, richiede che essa venga svolta in fase di lavoro, attraverso strumenti capaci di intercettare il comportamento reale. Rientrano in questa logica l'osservazione strutturata delle prassi operative e l'uso di checklist che non abbiano una funzione di controllo generalista, ma che siano derivate dai contenuti della formazione erogata, oltre a dimostrassi coerenti con i rischi del contesto. A ciò si affiancano l'analisi di infortuni, mancati infortuni e segnalazioni e strumenti di rilevazione a distanza di tempo, finalizzati a cogliere il trasferimento delle competenze, questionari ed interviste.

L'elemento qualificante non è lo strumento in sé, ma la sua coerenza con il progetto formativo. La valutazione dell'efficacia non è quindi un'azione posticcia, che nasce a valle dell'erogazione con l'intento di "smarcare un obbligo", ma è parte integrante e strutturante del processo. Valutare l'efficacia significa, in definitiva, garantire coerenza al percorso formativo e restituire senso alla formazione stessa, rendendola uno strumento vivo e progressivo, un vero e concreto strumento di prevenzione e non una semplice attestazione di conformità.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta Sistemico Relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Esperto in Psicologia della Salute

 Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it