

L'implementazione dei break formativi in azienda





**Organismo Paritetico Provinciale
per la sicurezza sul lavoro**



Una guida per le aziende alla luce della
sperimentazione dell'Organismo Paritetico
Provinciale

A Giovannino ...

Prima edizione, febbraio 2023

La pubblicazione è resa disponibile a mero scopo informativo.

Ogni diritto sulla pubblicazione e sui documenti nella stessa contenuti è riservato ai sensi della normativa vigente. In caso di riproduzione, distribuzione, divulgazione, duplicazione e/o uso anche parziale è obbligatoria la citazione della fonte (Organismo Paritetico Provinciale della Provincia di Bergamo, Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL www.oppbergamo.it).

L'Organismo Paritetico Provinciale della Provincia di Bergamo, Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL, i suoi membri e gli autori non possono essere ritenuti responsabili per eventuali danni, diretti o indiretti, derivanti dall'utilizzo improprio della pubblicazione e dei documenti nella stessa contenuti e/o comunque connessi al loro utilizzo.

Non si garantisce la completezza, l'eshaustività dei dati, delle informazioni e dei contenuti resi disponibili attraverso la pubblicazione e i documenti nella stessa ricompresi nonché l'assenza di errori e comunque il fatto che siano utili allo scopo prefissato.

Sommario

Prefazione

La formazione e il cambio di passo necessario...

A cura della CGIL, CISL e UIL di Bergamo

Parte prima

I break formativi. Un approccio formativo innovativo, alla luce della sperimentazione condotta dall'Organismo Paritetico Provinciale Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL

A cura di Roberta Cavalleri - Area energia, sicurezza, ambiente e CSR - Confindustria Bergamo

Parte seconda

Break formativi: tra senso e tecnica

A cura di Prof. Antonio Nocera - Psicologo delle Organizzazioni e Psicoterapeuta, consulente e formatore, Professore a contratto di Psicologia Sociale e dei Gruppi presso l'Università degli Studi di Verona, autore di numerosi scritti sui temi della formazione e dell'apprendimento degli adulti

Parte terza*

Esempi di break formativi

A cura del gruppo sperimentale costituito da RSPP e RLS delle aziende del territorio, coordinati dall'Organismo Paritetico Provinciale Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL e da Chiara Giordano, tutor Servizi Confindustria Bergamo

Allegati*

Linee guida della Commissione Nazionale Salute e Sicurezza di FEDERMECCANICA ASSISTAL FIM-CISL FIOM-CGIL e UILM, adottate con Verbale d'intesa del 8 ottobre 2018, allegato A, in attuazione del CCNL del 26 novembre 2016

Proposta formativa per corso congiunto RSPP-RLS promossa dall'Organismo Paritetico Provinciale CGIL CISL e UIL, nell'ambito del Protocollo territoriale 26 ottobre 2021.

*Queste parti della GUIDA ed eventuali successive integrazioni e/o modifiche sono disponibili sul sito dell'Organismo Paritetico Provinciale della Provincia di Bergamo Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL: www.oppbergamo.it

Prefazione

La formazione e il cambio di passo necessario...

A cura della CGIL, CISL e UIL di Bergamo

“Il break formativo obbliga tutti a ragionare sulla sicurezza...” (CGIL)

“Un momento formativo efficace, che ha come finalità la conoscenza profonda dell’attività lavorativa e i rischi che ne derivano, da svolgere in condivisione con i riferimenti aziendali della sicurezza e i colleghi” (CISL)

“La cultura della sicurezza viene dal datore di lavoro: i break formativi richiedono un impegno forte del datore di lavoro in termini di risorse, mancata produzione, tempo, ecc... uno sforzo importante, che meriterebbe un adeguato riconoscimento anche dall’Inail nell’ambito dei finanziamenti destinati alla promozione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro” (UIL).

Parte prima

I break formativi. Un approccio formativo innovativo, alla luce della sperimentazione condotta dall'Organismo Paritetico Provinciale Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL

A cura di Roberta Cavalleri - Area energia, sicurezza, ambiente e CSR - Confindustria Bergamo

Premesse

Il 26 ottobre 2021 è stato sottoscritto il Protocollo di Intesa tra ATS Bergamo, Istituzioni e Parti Sociali per la diffusione della cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (d'ora in poi Protocollo), nell'ambito dell'Organo Territoriale per il Coordinamento delle attività di Prevenzione e Vigilanza in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro, istituito ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo 81/2008 e ss. m. e i.

Il Protocollo si pone in continuità con quanto previsto dall'Intesa del 31/01/2018 (anch'essa sottoscritta dai principali attori territoriali della sicurezza, in sede prefettizia) e ha lo scopo di programmare e realizzare interventi di prevenzione dedicati al mondo del lavoro e mirati ad accrescere le conoscenze e le competenze nella gestione dei rischi a salvaguardia della propria e altrui incolumità, attraverso la definizione e attuazione di sei specifici progetti.

Uno di questi, riguarda la formazione degli RSPP per la realizzazione dei break formativi in azienda, quale metodologia utile alla formazione continua in materia di salute e sicurezza, e l'individuazione di un percorso sperimentale per l'implementazione dei medesimi.

L'Organismo Paritetico Provinciale di Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL sin dalla pubblicazione delle Linee guida della Commissione Nazionale Salute e Sicurezza di FEDERMECCANICA ASSISTAL FIM-CISL FIOM-CGIL e UILM, adottate con Verbale d'intesa del 8 ottobre 2018, allegato A, in attuazione del CCNL del 26 novembre 2016, ha riconosciuto e promosso i break formativi in quanto utili alla creazione di un percorso formativo che avesse un approccio concreto ai rischi e allo sviluppo della cultura della sicurezza, promuovendone la diffusione volontaria in tutti i comparti/settori del territorio provinciale.

Alla luce di tale esperienza, l'OPP è stato individuato quale referente del progetto in esame, di cui di seguito si descrivono i risultati, a beneficio di tutte le imprese del territorio.

Cos'è il break formativo?

Il break formativo (d'ora in poi anche BF) è una metodologia innovativa di formazione dei lavoratori che non si svolge in un'aula tradizionale o mediante e-learning ma direttamente nei luoghi di lavoro, all'interno dei reparti o presso le postazioni di lavoro.

Pur non sostituendo la formazione obbligatoria di base (generale e specifica) dei lavoratori ex art. 37 D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i., né l'addestramento quivi previsto, i break formativi possono consentire (alle condizioni che seguono) un aggiornamento continuo di tale formazione, e contribuiscono in ogni caso, laddove adeguatamente condotti, a realizzare un'efficace cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, utile a ridurre o eliminare infortuni e quasi-infortuni.

Requisiti previsti dall'Intesa Federmeccanica Assisital Fim-Cisl Fiom-Cgil e Uilm

La disciplina del break formativo nasce dall'Intesa della Commissione Nazionale Salute e Sicurezza, costituita ai sensi dell'art. 4 Sez. I del CCNL 26 novembre 2016 di Federmeccanica Assisital Fim-Cisl Fiom-Cgil Uilm, al fine di diffondere la cultura della salute e sicurezza e consolidare l'obiettivo del miglioramento continuo, quali valori condivisi da imprese, lavoratori e parti a tutti i livelli. Allo scopo sono state adottate apposite Linee guida da intendersi come strumenti di indirizzo e orientamento per favorire la sperimentazione dei BF. Tali linee guida prevedono che i break abbiano le seguenti caratteristiche:

- Devono avvenire direttamente nei luoghi in cui si svolgono le lavorazioni, all'interno dei reparti o presso le postazioni di lavoro
- Con il coinvolgimento attivo dei lavoratori
- Durante l'orario di lavoro in funzione delle esigenze tecnico-organizzative
- Mirano a garantire una maggior efficacia e una formazione continua, mantenendo alta la percezione del rischio
- Il docente viene affiancato dal preposto e dal RLS
- Gli incontri hanno una durata breve (15-30 minuti)
- Si rivolgono in piccoli gruppi
- Riguardano singoli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro, con riferimento ai rischi propri della mansione, al luogo di lavoro, alle attrezzature/sostanze utilizzate e alle procedure operative di sicurezza
- Non sostituiscono l'addestramento ma possono rinforzarlo o integrarlo
- Non sostituiscono la formazione di base (generale e specifica) ex art. 37 D. Lgs. 81/2008
- L'implementazione dei break deve essere preceduta dalla consultazione degli RLS
- Il preposto di riferimento del gruppo di lavoratori è aggiornato sui contenuti e programma dei break
- Le modalità di attivazione del break devono essere illustrate ai lavoratori dai preposti, RSPP e RLS

Requisiti aggiuntivi necessari per rendicontare l'attività dei break come utile all'aggiornamento obbligatorio ex D. Lgs. 81/2008 (e ss. m. e i.) e Accordo Stato Regioni 21 dicembre 2011

Pur proponendosi l'obiettivo di sviluppare la cultura della sicurezza, il break non deve necessariamente mirare ad ottemperare all'obbligo formativo ex D. Lgs. 81/2008, potendone costituire un semplice completamento e rinforzo. Tuttavia, laddove servisse anche a tale scopo, si dovranno altresì rispettare i seguenti passaggi/caratteristiche:

- I break potranno essere utili esclusivamente all'aggiornamento formativo e non anche alla formazione base
- L'RSPP dovrà progettare la formazione prevedendo la metodologia del break, previa consultazione del RLS e rispettando quanto previsto dall'art. 35 D. Lgs. 81/2008
- Il formatore/docente dovrà essere in possesso dei requisiti previsti dal DI 6 marzo 2013
- La formazione dovrà essere preceduta dalla necessaria collaborazione con l'Organismo Paritetico competente, mediante comunicazione almeno 15 giorni prima dell'avvio del percorso (al riguardo, per quanto concerne l'OPP di Confindustria Bergamo CGIL CISL e UIL di veda www.oppbergamo.it)
- In caso di presenza di lavoratori immigrati, è necessario dar conto della preventiva verifica della comprensione della lingua veicolare
- Alla luce delle modifiche inserite dalla L. 215 all'art. 37 D. Lgs. 81/2008 e in previsione dell'adozione del nuovo Accordo Stato Regioni in materia di formazione sarà necessario prevedere una verifica finale e durante la prestazione lavorativa (art. 37 comma 2 D. Lgs. 81/2008)
- È necessario procedere ad un'adeguata registrazione interna utile a supportare l'emissione dell'attestato di aggiornamento conforme ai requisiti di legge

Approccio metodologico all'implementazione dei break

Al fine di garantire gli obiettivi di cui sopra, l'implementazione dei break formativi, secondo le indicazioni delle Linee guida, richiede le seguenti fasi:

1. Progettazione/programmazione

L'RSPP propone al RLS la sperimentazione dei break formativi quale metodologia connotata da notevoli vantaggi; in particolare: maggior specificità rispetto ai rischi e misure di prevenzione della lavorazione/mansione; partecipazione attiva dei lavoratori; attenzione del lavoratore; concretezza; raccolta di quasi-infortuni; individuazione di azioni di miglioramento sul campo; ecc...

Con il contributo del RLS e dei preposti, l'RSPP individua i bisogni formativi da soddisfare, rispetto alle specifiche esigenze aziendali, con la metodologia dei break formativi. Tali bisogni possono emergere dall'analisi dei documenti interni (es. DVR, DUVRI, PSC, ecc...), dall'analisi dei quasi infortuni, da eventuali segnalazioni dei preposti e/o lavoratori, dall'esperienza del RLS e RSPP, dal coinvolgimento del medico competente per aspetti di peculiare interesse o che necessitino di maggior attenzione da questi segnalati, ecc...

Individuazione degli obiettivi specifici che si intendono concretizzare e dei gruppi omogenei di lavoratori da coinvolgere (massimo 5-10 persone al massimo), con adeguata calendarizzazione dei break.

Predisposizione del materiale di supporto alla realizzazione del break con particolare riguardo ad eventuale test di ingresso, scheda break e test di uscita, strumenti per il monitoraggio nel tempo dell'efficacia dei break formativi.

Individuazione del formatore. Laddove la formazione mediante break formativo sia implementata ai fini (anche) dell'aggiornamento della formazione obbligatoria, il formatore dovrà possedere i requisiti previsti dal Decreto 6 marzo 2013. In tal caso, sarà altresì necessaria la comunicazione all'Organismo Paritetico Provinciale Confindustria Bergamo CGIL, CISL e UIL dell'avvio del percorso utile alla realizzazione del break formativo. Tale comunicazione, ai fini di consentire la formazione dell'eventuale silenzio assenso, dovrà essere inviata almeno 15 giorni prima l'avvio del percorso formativo.

È opportuno che quanto sopra sia adeguatamente verbalizzato; la sede adatta per tale progettazione/programmazione sembra essere la riunione periodica ex art. 35 D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i.

2. Esecuzione

In base a quanto pianificato e previa condivisione con il preposto del reparto/gruppo omogeneo individuato, il **formatore e/o l'RSPP, coadiuvato dal preposto e dal RLS, si recheranno in reparto**: il break formativo comporta la sospensione dell'attività lavorativa per la durata prevista (max 30 minuti) ed è dunque opportuno che si svolga ad inizio o fine turno.

Si procederà all'eventuale somministrazione del test d'ingresso per la verifica del livello di

conoscenza dei lavoratori rispetto all'argomento da trattare (max 4-5 domande). Tale eventuale fase, potrà essere anticipata, con la collaborazione del preposto.

Verificati i risultati, viene consegnata una “scheda break” utile a riepilogare brevemente i principali contenuti teorici dell'argomento che si intende trattare a cui dare immediato seguito con un'**esercitazione esemplificativa sul campo**.

Terminata la fase di illustrazione/esercitazione è necessario **garantire un momento di confronto sull'argomento trattato**, dando ampio spazio a dubbi e alla raccolta dell'esperienza dei lavoratori. Si ritiene che tale ultimo aspetto sia di peculiare interesse; pertanto, se ne raccomanda un'adeguata verbalizzazione.

Nel caso sia previsto, al termine della discussione verrà somministrato **il test finale**.

3. Monitoraggio

Il formatore e/o l'RSPP e il preposto e il RLS confrontano i risultati del test iniziale e finale e individuano le modalità più opportune al fine di **garantire il monitoraggio nel tempo degli effetti** del Break Formativo, con specifico riguardo ai comportamenti da osservare sul campo.

4. Ri-pianificazione

A fronte del break realizzato e degli esiti raccolti si procederà alla **diffusione del percorso ad altri gruppi omogenei, nonché all'individuazione di nuovi percorsi**, secondo il concetto della formazione continua.

5. Registrazione

Sia nel caso di formazione utile a garantire l'aggiornamento obbligatorio in materia di salute e sicurezza, sia nell'eventualità di utilizzo dei Break quale mero rinforzo della formazione obbligatoria, è opportuno procedere alla **registrazione di tale attività**; nella prima ipotesi sarà altresì necessaria l'emissione di un **attestato** riepilogativo del percorso svolto, con contenuti e durata.

6. Uno spunto in più

Pur non essendo previsto dalle Linee guida dell'Intesa, sulla base dell'esperienza aziendale, si ritiene che il BF possa essere uno strumento utile anche alla formazione sui c.d. rischi interferenziali nel caso di presenza di imprese appaltatrici o lavoratori autonomi, all'interno del reparto/area/ufficio ecc.; in tal caso, è auspicabile il coinvolgimento dei lavoratori delle suddette imprese appaltatrici, in collaborazione con il datore di lavoro delle medesime o soggetto da questi incaricato, o dei lavoratori autonomi. Considerato che i lavori in appalto contribuiscono significativamente ad incrementare il rischio di infortuni, si raccomanda la sperimentazione della metodologia dei break anche per l'eventualità quivi considerata.

Percorso formativo per RSPP... e RLS

Pur non essendo un requisito previsto dalle Linee guida sopra commentate, alla luce dell'esperienza maturata dall'OPP di Confindustria Bergamo, si ritiene utile che le aziende intenzionate ad implementare i BF procedano preliminarmente ad una specifica formazione del RSPP e del RLS sul tema, anche nell'ambito del percorso di aggiornamento obbligatorio previsto per tali figure ex D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i. In particolare, la proposta formativa sperimentale attuata dall'OPP al riguardo, in collaborazione con Confindustria Bergamo, ha sollecitato le aziende all'iscrizione di entrambe le figure aziendali (RSPP e RLS) al medesimo corso di aggiornamento utile all'introduzione della pratica, visto il ruolo tratteggiato per entrambe le figure dalle Linee guida sopra descritte e più in generale nella promozione della cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Ciò ha portato ai seguenti importanti vantaggi¹:

- Rafforzare con un sistema partecipato e condiviso le relazioni, la comunicazione e la collaborazione fra RLS e RSPP, al fine di migliorare la cultura in materia di salute e sicurezza e sviluppare un sistema di prevenzione e protezione efficace
- Creare una formazione trasversale delle figure previste, quale base comune per il dibattito costruttivo
- Consentire una esercitazione d'aula che sia più confacente alla specifica realtà aziendale
- Ridurre i conflitti in azienda, promuovendo il dialogo
- Interagire con altre realtà/dinamiche aziendali appartenenti a settori diversi
- Abbattere le distanze istituzionali tra il ruolo del RSPP e il ruolo del RLS attraverso l'individuazione di obiettivi comuni
- È più facile che emergano le dinamiche relazionali tra RSPP-RLS-lavoratore, rispetto a quanto avviene nell'attività lavorativa. L'analisi di tali dinamiche nel contesto d'aula consente di acquisire strumenti utili per un'adeguata gestione delle stesse in azienda
- La presenza del RLS costituisce una ricchezza, grazie al rapporto più confidenziale tra questa figura e i lavoratori presenti in reparto

¹ Per un approfondimento sui vantaggi/svantaggi rilevati rispettivamente da RSPP e RLS in merito alla presenza contemporanea al corso di cui si tratta, si vedano le schede rilevazione compilate dalle aziende (PARTE TERZA).

Programma del corso

Il percorso formativo pensato per RSPP e RLS, alla luce della sperimentazione condotta, mira a illustrare gli strumenti necessari all'implementazione dei break formativi in azienda, secondo le modalità sopra descritte e con la connotazione del corso congiunto RSPP-RLS della medesima azienda. Pertanto, è risultata fondamentale la dimensione del laboratorio formativo². Il laboratorio si propone di costruire le conoscenze e gli strumenti necessari per:

- Riconoscere caratteristiche e opportunità di un break formativo
- Individuare i criteri per renderlo valido come aggiornamento per i lavoratori
- Condurre un'analisi dei bisogni formativi nell'area della salute e della sicurezza sul lavoro
- Progettare un break formativo efficace e coerente con le reali necessità dei partecipanti
- Gestire un gruppo in formazione, generando coinvolgimento, apprendimento interattivo
- Utilizzare coinvolgenti metodologie formative
- Valutare l'efficacia di un break formativo, anche in termini di obiettivi comportamentali connessi alla sicurezza e al benessere
- Apprendere metodologie didattiche e relazionali proprie degli esperti della formazione degli adulti

Docenza

Visti i contenuti e metodologie proposte, la docenza è stata attribuita al prof. Antonio Nocera³. Si è inoltre ritenuto essenziale che il corso si tenesse in presenza. La durata è stata di 8 ore, con emissione di un attestato di aggiornamento valido per RSPP e RLS.

In allegato la proposta formativa della Società incaricata della formazione.

² “Durante la formazione si sono esplorati i “perché” ovvero i pilastri teorici che sostengono il senso di prassi e strumenti a sostegno delle diverse fasi che contraddistinguono i break formativi e si sono poi affrontati i “cosa” e i “come”, rappresentati dai contenuti e dalla grande varietà delle possibili metodologie formative. La particolarità del laboratorio formativo risiede nell'alternanza continua tra riflessioni teoriche, progettazione pratica declinata sul proprio contesto aziendale, sperimentazione analogica in aula e supervisione/intervisione di gruppo. Durante il laboratorio i partecipanti hanno avuto la possibilità di analizzare il proprio contesto aziendale e di ipotizzare decisioni e scelte coerenti con tale analisi, ponendo le basi per i break formativi che avrebbero effettivamente organizzato sul campo. La teoria proposta nel laboratorio ha permesso ai partecipanti di scegliere consapevolmente gli step e gli strumenti per l'analisi dei bisogni formativi, gli obiettivi e le metodologie a favore dell'apprendimento; la sperimentazione in aula ha consentito poi di osservare in “azione simulata” il break formativo progettato, la supervisione/intervisione di gruppo ha permesso inoltre uno scambio di feedback tra partecipanti e trainer, sostenuto dalle specifiche esperienze e competenze di ognuno”. (commento a cura del prof. Nocera- vd. PARTE SECONDA della presente GUIDA).

³ Psicologo delle Organizzazioni e Psicoterapeuta, consulente e formatore, Professore a contratto di Psicologia Sociale e dei Gruppi presso l'Università degli Studi di Verona, autore di numerosi scritti sui temi della formazione e dell'apprendimento degli adulti.

Limiti e difficoltà

Considerata la novità dell'argomento e la mancanza di materiale esemplificativo utile all'implementazione dei Break, Il percorso formativo conclusosi in aula non è stato di per sé sempre sufficiente a consentire un'immediata attuazione dei BF. Tra le difficoltà segnalate dalle aziende nella implementazione della metodologia in azienda si annotano:

- Difficoltà nel trasmettere l'utilità dei break formativi ai capi reparto e preposti
- Rischio che i BF siano poco interattivi, laddove i lavoratori non siano mai stati sollecitati ad una partecipazione attiva nei corsi o più in generale in materia di salute e sicurezza
- La tipologia formativa prevede un tempo non consono per trattare tematiche più complesse e dettagliate, questo richiede una maggior capacità di procedere per singoli obiettivi e argomenti al fine di non correre il rischio di divagare
- Difficoltà di individuare il criterio più adeguato per individuare obiettivi specifici e argomenti da trattare durante il BF
- Necessità di un monitoraggio mirato e periodico
- Necessità di alleanza tra ufficio sicurezza e preposti: presupposto non sempre presente nelle aziende

Coaching: uno spunto in più per l'avvio della buona pratica sperimentale

Al fine di fornire un ulteriore supporto e sopperire ai limiti sopra evidenziati, è risultato utile attivare un'attività di coaching, a completamento del percorso formativo, da parte del docente/formatore, svoltosi secondo la dimensione del colloquio individuale con ciascun'azienda e a distanza, di circa un'ora, introdotto preventivamente da una traccia così strutturata:

Possibili argomenti da approfondire nel coaching

- Quanti break formativi avete realizzato?
- Come avete scelto gli obiettivi del/dei BF? Quali fonti di informazione avete consultato per scegliere il focus del BF? Osservazione dei comportamenti? Analisi dei near miss? Introduzione di procedure? Altri criteri? Specificare
- Avete creato degli obiettivi specifici per ogni BF? Cortesemente indicateli
- Come avete comunicato internamente la decisione di utilizzare i BF a supporto della formazione per la Sicurezza? Quali? informazioni avete dato? Chi sono i soggetti che hanno gestito la comunicazione? Attraverso quali canali
- Come avete scelto i gruppi di persone per i BF? Quali criteri avete usato? Quante persone per ogni BF?
- In quale momento del lavoro avete collocato i BF?
- Avete usato un questionario in ingresso per valutare le conoscenze già in possesso dalle persone? Prima del BF?
- Avete predisposto del materiale per i partecipanti al BF? Se sì, cortesemente inviatelo

- Avete usato un questionario in uscita per valutare l'apprendimento degli obiettivi specifici perseguiti nel BF? Avete usato altre modalità per valutare l'apprendimento?
- Avete esplorato, con qualche modalità, il gradimento delle persone in riferimento al/ai BF? Cosa vi hanno comunicato le persone? Vi hanno dato dei suggerimenti? Hanno avuto delle difficoltà?
- Com'è la soddisfazione di chi ha gestito il BF? Quali sono le sue considerazioni?
- Avete monitorato nel periodo successivo al BF i comportamenti delle persone? Attraverso quali modalità?

Il coaching ha portato ad un rinforzo dei contenuti del corso e alla rassicurazione o correzione in merito alla bontà del percorso intrapreso da ciascuna azienda. Da tale attività di coaching, senz'altro utile vista la natura sperimentale del percorso formativo condotto, è emersa la necessità di fornire ai discenti alcuni supporti pratici alla progettazione/conduzione/documentazione del percorso di cui si fornisce di seguito una illustrazione (vd. PARTE SECONDA della presente GUIDA).

La buona pratica sperimentale e le possibili azioni correttive: una lettura evolutiva

Nell'ambito dell'affiancamento condotto durante la sperimentazione, è stato possibile raccogliere alcuni spunti che potrebbero costituire migliorie alla buona prassi sperimentata. In particolare:

- **Il break formativo e break addestrativo:** la modalità tipica del break potrebbe rendere il medesimo utile anche ad ottemperare all'obbligo di addestramento⁴, nel rispetto delle previsioni dell'art. 37 commi 4 e 5 D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i.⁵.
Alla luce del novellato testo dell'art. 37 comma 5 l'addestramento deve intendersi come "esercitazione applicata per le procedure della sicurezza", oltre che come "prova pratica per l'uso corretto e in sicurezza" di attrezzature macchine impianti sostanze e DPI. Prima ancora si potrebbe ritenere che l'addestramento sia già un momento di rinforzo della formazione, laddove il primo sia realizzato da "persona esperta e su luogo di lavoro" (per esempio il preposto?) e la seconda da un soggetto qualificato secondo i criteri del DM 6/3/2013 (per esempio il RSPP?) e a patto che in entrambi i casi sia data adeguata registrazione di quanto svolto. Il break formativo mediante addestramento sul campo, peraltro, consentirebbe di rendere più efficace ed effettiva la formazione (si pensi per esempio alle procedure di sicurezza) evitando percorsi ridondanti, spesso mirati alla mera rendicontazione di un'attività obbligatoria per legge.

⁴ L'art. 2 comma 1 lettera cc) D. Lgs. 81/2008 definisce come addestramento "complesso delle attività dirette a far apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro".

⁵ Art. 37 D.Lgs. 81/2008: "... 4. La formazione e, ove previsto, l'addestramento specifico devono avvenire in occasione: a) della costituzione del rapporto di lavoro o dell'inizio dell'utilizzazione qualora si tratti di somministrazione di lavoro; b) del trasferimento o cambiamento di mansioni; c) della introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e miscele pericolose. 5. L'addestramento viene effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro. L'addestramento consiste nella prova pratica, per l'uso corretto e in sicurezza di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale; l'addestramento consiste, inoltre, nell'esercitazione applicata, per le procedure di lavoro in sicurezza. Gli interventi di addestramento effettuati devono essere tracciati in apposito registro anche informatizzato [...]".

- **L'utilizzo delle slides per introdurre l'argomento del break:** un'abitudine da superare? In alcuni casi si è osservata una certa difficoltà a disancorare la formazione dalla classica lezione frontale condotta mediante l'ausilio di slides. Talvolta, si è preferito far precedere il vero e proprio break condotto in reparto, da un piccolo momento d'aula, pur se in piccoli gruppi e mantenendo il dialogo, con l'utilizzo di slides o filmati; ciò si è reso in particolare necessario nel caso di reparti rumorosi. Al riguardo si può osservare che il break nasce proprio per una formazione on the job, pertanto sarebbe opportuno compiere ogni sforzo necessario ad evitare l'uso di slides e proiettori, propendendo piuttosto per l'uso introduttivo di filmati e riconoscendo in ogni caso l'alto valore dell'osservazione mirata in reparto, con l'ausilio di quanto quivi disponibile: attrezzature, procedure e istruzioni operative a bordo macchina, manuali d'uso e manutenzione, l'esperienza dei lavoratori, RLS e preposti, schede di osservazione, ecc... ciò che è utile per un rinforzo formativo deve infatti risultare per quanto possibile facilmente reperibile in reparto.
- **Break e near miss.** In aziende nelle quali la pratica della segnalazione dei near miss è già in essere, il break formativo può costituire una valida modalità per l'individuazione di azioni correttive, con le quali tipicamente si chiude la scheda near miss stessa. Al riguardo, l'argomento del break sarà l'analisi dell'infortunio mancato, con l'obiettivo di individuarne le cause e le possibili azioni correttive. Ciò, oltre ad innalzare il grado di attenzione sul rispetto di talune procedure/regole/comportamenti, consente altresì di raggiungere un ulteriore e non meno importante obiettivo: la distribuzione di compiti e responsabilità e l'individuazione dei ruoli coinvolti nell'attuazione delle azioni correttive, con adeguata programmazione delle tempistiche, può divenire infatti una modalità concreta con la quale condurre la verifica dell'efficacia nel tempo del medesimo break.
- **Il preposto, questo sconosciuto:** tra le principali difficoltà riscontrate si annota una certa resistenza da parte degli RSPP a coinvolgere i preposti nella programmazione dei break formativi. Ciò è dovuto probabilmente ed in larga parte all'annosa difficoltà a disseminare la problematica della sicurezza lungo la catena gerarchica, di cui il preposto costituisce un anello fondamentale. Occorre sul punto osservare che con le recenti modifiche apportate al D. Lgs. 81/2008 dal DL 146/2021 e relativa legge di conversione (L. 215), il preposto viene indicato quale snodo fondamentale per la creazione di un'adeguata cultura della sicurezza, di cui è garante. Il preposto, infatti, è chiamato oggi, ancor più che prima, a sovrintendere e vigilare sull'osservanza da parte dei singoli lavoratori dei loro obblighi di legge, delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, di uso dei mezzi di protezione collettivi e dei DPI e in caso di rilevazione di comportamenti non conformi alle disposizioni e istruzioni impartite dal datore di lavoro e dai dirigenti ai fini della protezione collettiva e individuale, deve intervenire per modificare il comportamento non conforme fornendo le necessarie indicazioni di sicurezza. In caso di mancata attuazione delle disposizioni impartite o di persistenza dell'inosservanza, è chiamato inoltre ad interrompere l'attività del lavoratore e a informare i superiori diretti... Visto il notevole aggravio del ruolo di controllo e istruzione che il preposto è chiamato ad esercitare, il BF dunque può e deve altresì costituire uno strumento utile all'esercizio del ruolo, anche al fine di dar conto dell'attuazione di ogni sforzo utile a creare un'adeguata cultura della sicurezza e comportamenti da ciò discendenti; anzi, il break formativo dovrebbe costituire una ragionevole istanza in tutti i casi in cui il preposto sia tenuto ad interrompere l'attività osservata per comportamenti difformi dei lavoratori, con relativa segnalazione ai superiori diretti.
- **Corso congiunto per RLS e RSPP...** ma non solo: la formazione del preposto. Alla luce di quanto riferito al punto precedente, si ritiene che la formazione sull'uso dei break formativi vada diffusa anche ai preposti che devono essere messi nelle condizioni di poter interloquire adeguatamente con RSPP e RLS, oltre che di esercitare un ruolo da protagonisti

nell'organizzazione del break formativo (e addestrativo). Tale divario formativo ben potrebbe essere colmato dal RSPP-Formatore, che abbia seguito a sua volta il corso sui break formativi, ed essere utile al percorso di aggiornamento pensato per i preposti.

- **Un nuovo ruolo degli Organismi Paritetici Territoriali.** Come descritto nella presente Guida, l'implementazione dei break formativi non risulta (ancora) intuitiva, essendo la formazione della sicurezza per lo più svolta secondo la classica impostazione della docenza in aula, con lezioni frontali. Il corso RSPP-RLS (PREPOSTO) sopra suggerito può senz'altro costituire una valida introduzione alla tematica, ma potrebbe servire un momento di affiancamento. Al riguardo, occorre annotare che la costituzione di un gruppo di lavoro composto da RSPP-RLS che si supportino e scambino idee provenendo da medesimi contesti produttivi è stato apprezzato da tutti i partecipanti alla sperimentazione: un contenitore dove discutere e scambiarsi materiali ed esperienze, nonché soluzioni. Nella fase di avvio dei break formativi e di disseminazione del nuovo approccio alla formazione in azienda, potrebbe dunque risultare adeguatamente interpretato il ruolo degli Organismo Paritetici nella promozione della formazione dei lavoratori così come descritto dal legislatore nel D. Lgs. 81/2008⁶. Questi ultimi potranno infatti raccogliere i materiali di volta in volta messi a disposizione dalle aziende per la realizzazione dei break, nonché creare una banca dati di contatti di aziende disponibili ad affiancare, opportunamente supportati, i neofiti della materia nella prima fase di implementazione dei BF. L'OPP potrebbe dunque diventare la cassa di risonanza di esperienze validamente realizzate, a supporto di aziende ancora non autonome nella realizzazione dei nuovi percorsi.

⁶ Art. 2 lettera ee): “ «organismi paritetici»: organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, quali sedi privilegiate per: la programmazione di attività formative e l'elaborazione e la raccolta di buone prassi a fini prevenzionistici; lo sviluppo di azioni inerenti alla salute e alla sicurezza sul lavoro; la l'assistenza alle imprese finalizzata all'attuazione degli adempimenti in materia; ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla Legge o dai Contratti collettivi di riferimento;”.

Parte seconda

Break formativi: tra senso e tecnica

A cura di Prof. Antonio Nocera - Psicologo delle Organizzazioni e Psicoterapeuta, consulente e formatore, Professore a contratto di Psicologia Sociale e dei Gruppi presso l'Università degli Studi di Verona, autore di numerosi scritti sui temi della formazione e dell'apprendimento degli adulti

Motivazioni interne e motivazioni esterne

Non sempre cambiare significa migliorare, ma per migliorare occorre necessariamente cambiare.

È certamente vero.

Un miglioramento è sempre un cambiamento e in questa sede approfondiremo uno specifico e importante cambiamento umano che porta il nome di apprendimento. Forse il più importante.

Qualcuno potrebbe lesto dire: *“...ma come? Il principale miglioramento che desideriamo all'interno delle nostre aziende è nei comportamenti delle persone, non necessariamente nell'apprendimento; ci attendiamo principalmente, ad esempio, che le nostre persone facciano o non facciano determinate cose, che svolgano le attività in un certo modo, che curino con attenzione alcuni aspetti del lavoro”*.

Non è forse questo il tipo di cambiamento a cui puntiamo?

Può essere, ma tale possibile e desiderato cambiamento (ovvero l'incremento della qualità dei comportamenti di sicurezza) se sarà (anche) l'espressione di un buon apprendimento, allora ci potrà far dormire sonni più sereni, rispetto a quelli che faremmo in sua assenza.

Proviamo a spiegare meglio: i nostri comportamenti possono essere l'espressione di motivazioni estrinseche o intrinseche (in altre e più semplici parole: esterne o interne), dove le prime fanno riferimento alla prospettiva di ricevere - attraverso il comportamento - un riconoscimento, un'approvazione, un premio (in forme diverse) oppure di evitare una qualche disapprovazione o punizione e le seconde, invece, si riferiscono a comportamenti che agiamo mossi da esigenze, bisogni o desideri interni. Secondo la maggior parte degli psicologi sociali, un comportamento attivato unicamente da motivazioni esterne resta attivo (forse) fintanto che esse sono presenti e rischia di ridursi o estinguersi in assenza di controllo; esso poi rivela meno sulle nostre qualità e attitudini interiori e spesso proviamo meno piacere nell'eseguirlo, rispetto a un comportamento mosso da motivazioni intrinseche.

Vuol dire dunque che non conviene, ad esempio, progettare e attivare, in azienda, un presidio per monitorare e gestire i comportamenti delle persone, per esempio, attraverso osservazioni e

feedback? Oppure richiedere e incentivare l'adesione al "sistema" organizzativo?

No, al contrario, certamente serve: gli strumenti di osservazione e feedback (individuale e di gruppo) sono importanti presidi per la gestione dei comportamenti di sicurezza e sappiamo ve ne sono molti altri, ma è bene chiarire che, in questa sede, ci occuperemo "solo" di apprendimento in area sicurezza, ovvero del favorire quel processo di cambiamento nelle persone che è finalizzato ad impattare sulle determinanti interne del comportamento, perseguendo tre principali obiettivi:

1. rendere le persone maggiormente consapevoli dei rischi che incontrano sul luogo di lavoro;
2. rendere le persone maggiormente capaci di attivare (e/o in alcuni casi interrompere) dei comportamenti per eliminare o ridurre la possibilità di danneggiare se stessi e/o gli altri;
3. rendere le persone capaci di riconoscere attori e sistemi della sicurezza.

Attraverso l'apprendimento lavoriamo dunque sull'orientare e riorientare la motivazione interna delle persone e le alleniamo a proteggersi dai rischi; il comportamento manifesto rappresenterà quindi l'espressione del cambiamento interno avvenuto.

Questa premessa ci è indispensabile poiché ci fornisce una coordinata di valore ineguagliabile durante la gestione dei processi di apprendimento e ovvero: quando si cura l'apprendimento, l'unico obiettivo dovrebbe essere favorire (e verificare) lo specifico apprendimento che desideriamo avvenga, ciò senza "imbrattare i luoghi" e gli "spazi" di apprendimento con questioni di altro tipo, seppure talvolta importanti e/o urgenti (es. rimproveri, richiami, raccolta di problematiche, comunicazioni di servizio, varie ed eventuali...). Insomma, qualcosa del tipo: quando si gioca la partita dell'apprendimento strutturato (che non coincide necessariamente con la formazione), c'è un fischio di inizio e tre fischi finali, un dato specifico tempo, un campo e delle regole di ingaggio oltre che naturalmente il nostro goal che è lo scopo di questo "gioco", scopo che dovrebbe essere chiaro a tutti. Prima o dopo la partita oppure tra primo e secondo tempo o ancora nei cooling break; ci sarà spazio per altro.

Riassumendo

I comportamenti delle persone possono essere l'espressione di motivazioni:

- **Interne** > mossi da bisogni o desideri sentiti dalla persona
- **Esterne** > mossi dalla prospettiva di ricevere un vantaggio o evitare una conseguenza negativa

Il comportamento sicuro derivante da motivazioni esterne rischia di ridursi o venir meno in assenza di controllo; pertanto, risulta sì utile, ma non sufficiente, l'utilizzo di strumenti di osservazione, feedback, rinforzo o scoraggiamento per la gestione dei comportamenti di sicurezza.

Occorre favorire il cambiamento e l'apprendimento delle persone, rendendole:

- Più consapevoli dei rischi che incontrano sul luogo di lavoro
- Più capaci di attivare comportamenti che riducano la possibilità di danneggiare sé stessi e/o gli altri
- Capaci di riconoscere attori e sistemi della sicurezza

Attraverso l'apprendimento è possibile orientare e riorientare la motivazione (e nei casi migliori "accompagnarla" all'interno); risulta pertanto di fondamentale importanza una buona gestione dei processi di apprendimento.

Apprendimento gestito, apprendimento non gestito

La premessa fatta nel precedente paragrafo ci permette di evidenziare come l'apprendimento (o meglio, un buon apprendimento) sia un processo necessario affinché un individuo si adatti al proprio ambiente in maniera consapevole.

Un errore da non commettere è pensare che l'apprendimento sia solo a valenza positiva, ovvero che porti sempre a sviluppare basi per buoni comportamenti e che - in conseguenza - le azioni rischiose e malsane derivino dal non aver appreso qualcosa; purtroppo osserviamo spesso, invece, che le persone imparano ad agire comportamenti rischiosi proprio apprendendoli; questo motivati da aspetti diversi e non sempre prevedibili come la velocità di esecuzione, la comodità, il bisogno d'imitazione, la tendenza al conformismo, la riprova sociale, etc. Impariamo, ad esempio, il modo più rapido per svolgere una operazione o quello che ci crea minori dis-comfort.

Tale riflessione ci porta a distinguere, dunque, tra un apprendimento non gestito direttamente dai decisori aziendali, ma frutto dell'esperienza quotidiana individuale (e che dunque potrà essere positivo o negativo, rispetto agli obiettivi che abbiamo in mente) e un apprendimento strutturato la cui regia è nell'organizzazione. Il primo potrà essere orientato nella direzione desiderata lavorando sugli esempi, sulla cultura dell'organizzazione, sul presidio delle prestazioni di sicurezza, etc... il secondo rappresenta per noi il grande tema dello sviluppo delle persone ed è il tipo di apprendimento di cui ci occuperemo in questa sede.

Un altro errore che non vorremmo commettere è far coincidere, nella nostra idea, la promozione degli apprendimenti con la formazione d'aula. Se ci stiamo avvicinando al tema della gestione consapevole e strutturata degli apprendimenti di sicurezza in azienda, riconosceremo che i luoghi, gli attori e gli strumenti per realizzarla sono numerosi ed eterogenei: potremo organizzare "momenti" di sviluppo in un'aula, in un ufficio, in reparto, in un piazzale, a distanza (utilizzando gli applicativi di un computer o di uno smartphone), o anche rendendo disponibile materiale videofilmato, in file oppure cartaceo, in una università o in altre strutture, etc.; potremo affidare gli obiettivi di apprendimento a un formatore, a un didatta, a un lavoratore, al gruppo stesso o ad un autoapprendimento; potremo utilizzare la didattica, la formazione, *il coaching*, *il counselling*, *il tutoring*, *il mentoring*, l'affiancamento, l'apprendimento on the job o quello thru the job, la discussione di gruppo, *l'e-learning* *l'e-blending* o anche... i *break formativi*!

Avrete certamente già capito da un po' dove desideriamo arrivare attraverso queste premesse:

- La gestione della sicurezza in azienda prevede numerosi presidi e livelli di intervento, tra questi la promozione/gestione attiva degli apprendimenti
- Questa promozione/gestione attiva degli apprendimenti persegue l'obiettivo che le persone imparino a riconoscere i rischi presenti e riconoscere come proteggersi e proteggere gli altri dagli infortuni e dalle malattie professionali
- I luoghi, i tempi, gli attori e gli strumenti per favorire lo sviluppo descritto sono tanti e fra questi vi sono i *break formativi* che sono certamente un'opportunità molto interessante per migliorare "dentro" e "fuori"

Riassumendo

Possibili errori da non commettere:

- **L'apprendimento ha sempre una valenza positiva?** Purtroppo non è così in quanto osserviamo **spesso** che **le persone imparano ad agire comportamenti rischiosi apprendendoli proprio dalla propria esperienza quotidiana**
- **La promozione degli apprendimenti coincide con la formazione d'aula?** No, **è possibile promuovere l'apprendimento attraverso** momenti di sviluppo in aula, in ufficio o in reparto svolti con **modalità varie** (es. coaching, tutoring, discussione in gruppo e... break formativi)

Tempi maturi per un cambiamento

Già nel XVIII secolo, Jean-Jacques Rousseau, nel suo lavoro *“Emilio o dell'educazione”*, ebbe ad affermare: *“Per insegnare il latino a Giovannino non basta conoscere il latino, bisogna soprattutto conoscere Giovannino”*.

Se, nella nostra idea, la formazione per la sicurezza coincide con il “dire cose” all'interno di un'aula, probabilmente siamo molto lontani da una buona interpretazione di “formazione”.

Se la nostra concezione di partecipazione attiva alla formazione si esaurisce con *“avete domande?”*, quasi certamente potremmo riuscire a mortificare anche una pratica innovativa e coinvolgente come vedremo essere il break formativo.

Uno dei mali che affligge le nostre aule di formazione alla sicurezza è certamente rappresentato dal trascurare gli obiettivi che i partecipanti dovrebbero raggiungere a favore dei contenuti che il “formatore” decide di dover presentare (talvolta, nei casi più deprimenti, recitare). Troppo spesso le sessioni di formazione somigliano a video-lezioni registrate che rischiano di dar l'illusione che i contenuti siano passati, come se fossero file da trasferire da un supporto ad un altro. La formazione è qualcosa di diverso; essa non dovrebbe essere “il didatta parla e voi speriamo che ve la caviate...”, dovrebbe invece essere un processo di sviluppo consapevolmente gestito e finalizzato a favorire non un apprendimento generico, ma apprendimenti specifici, utili e coerenti con il contesto aziendale in cui ci si trova a operare.

Cos'è un apprendimento specifico?

Un apprendimento specifico è qualcosa la cui espressione possa essere visibile e subito applicabile, per esempio: essere in grado di riconoscere i rischi presenti nella propria mansione oppure elencare i dispositivi di protezione in dotazione e descrivere in che modo e dove vadano utilizzati, distinguere un'attrezzatura usurata da una in buono stato, presentare le figure della sicurezza e le loro principali responsabilità, leggere opportunamente la segnaletica, descrivere come si dovrebbe condurre un particolare intervento e perché, essere in grado di regolare una postazione per ridurre un rischio,

riconoscere dei segnali, sapere a chi riferirsi in casi di necessità, etc., etc.

Non esiste alcun “tema” di sicurezza che non possa essere opportunamente descritto tramite un apprendimento specifico.

“Ma allora perché non parliamo di temi? ...anziché di apprendimenti? Non sono forse la stessa cosa?” No, affatto poiché “parlare di un tema”, ovvero esporre concetti su un argomento, rischia di tradursi in una semplice presentazione verbale, spesso lunga, frequentemente noiosa, la quale potrebbe mischiare cose importanti e meno importanti in un monologo ad alto potere annoiante che non esplori ciò che avviene “dentro” la testa delle persone, affidandosi per lo più a blandi cenni di assenso, troppo spesso scambiati per comprensione. Non stiamo asserendo che le presentazioni orali e la buona didattica siano una modalità di insegnamento da cacciar lontano dai nostri contesti di sviluppo per la sicurezza; stiamo però tentando di evidenziare che:

- L’apprendimento è l’unica cosa che conta durante la formazione (è fatta a questo proposito, ne costituisce il senso e l’essenza, l’apprendimento è l’unico reale vincolo: una formazione che non produca apprendimento o è stata inutile o è servita ad altri scopi)
- Se facciamo X ore di presentazione orale, per X ore trascuriamo di esplorare attivamente il processo di apprendimento che sta avvenendo (o non avvenendo) dentro le persone
- Se valutiamo gli (eventuali) apprendimenti solo alla fine del corso, lo stiamo facendo in un momento in cui è troppo tardi per eventualmente apporre qualunque rimedio a un problema di apprendimento dei partecipanti e/o del gruppo

“E dunque?”

Dunque gli apprendimenti specifici di cui abbiamo scritto prima vanno definiti e “dichiarati alla dogana”, ovvero condivisi con tutti gli stakeholders ed essi (gli apprendimenti) vanno garantiti ai partecipanti, come se gli promettessimo “al termine di questa formazione, tu sarai in grado di...”, ovviamente dopo aver spiegato loro perché sia fondamentale che “siano in grado di...”.

Si palesa, dunque, la necessità di far fare cose durante la formazione (analizzare un filmato all’interno del quale si osservino dei comportamenti, risolvere un problema di sicurezza simulato o preso da altre realtà, scegliere delle attrezzature per svolgere un compito, descrivere come si potrebbe risolvere una situazione di emergenza, svolgere una esercitazione di ruolo, discutere dell’opportunità di una misura di sicurezza, identificare le concause di un incidente, ...), ciò non per divertire o intrattenere, ma poiché solo facendo i partecipanti potranno apprendere (utilizzando qualcosa in più che le orecchie e la memoria) e mostrare ai gestori del processo formativo, momento dopo momento, se quegli apprendimenti necessari e promessi alle persone stanno realmente avvenendo oppure no.

Da tempo viviamo la necessità di pensare a nuovi spazi/modi/tempi/attori per favorire gli apprendimenti per la sicurezza.

Riassumendo

Purtroppo, in alcune aule di formazione per la sicurezza, i formatori paiono trascurare gli obiettivi che i partecipanti dovrebbero raggiungere in favore dei contenuti che ritengono di dover presentare.

➤ Esporre solo concetti può tradursi in un monologo poco utile a favorire l'apprendimento.

La formazione dovrebbe essere considerata un processo di sviluppo gestito in maniera consapevole e **finalizzato a favorire apprendimenti specifici e misurabili**, coerenti con il contesto aziendale.

Per apprendimento specifico si intende qualcosa che si esprima in maniera visibile e subito applicabile (es. scegliere i dpi idonei, identificare comportamenti rischiosi, distinguere un'attrezzatura usurata da una in buono stato...).

Gli apprendimenti specifici andrebbero condivisi con tutti gli attori coinvolti e garantiti ai partecipanti: durante la formazione occorre dunque "far fare cose" poiché, solo facendo, le persone potranno apprendere e dimostrare ai formatori se questi apprendimenti stanno avvenendo o meno.

Break formativo

Come ricorda il titolo del precedente paragrafo, i tempi sono certamente maturi per un cambiamento o meglio: i tempi sono maturi per un miglioramento.

La formazione occupa un tempo (quasi sempre lavorativo); il tempo è una risorsa limitata e preziosa e come tale andrebbe trattato, facendone buon uso e dando valore ad ogni minuto investito nei processi di sviluppo. Occupare il tempo della formazione per la sicurezza con questioni superflue o poco utili allo sviluppo (oppure in taluni casi anche interessanti per qualcuno, ma non applicabili o spendibili sul campo) equivale a sprecare una preziosa risorsa e a depotenziare (talvolta danneggiare) l'immagine della formazione e della sicurezza all'interno dell'azienda. Chi si occupa di processi di formazione ed è consapevole delle premesse fatte, progetta con cura le attività di sviluppo della sicurezza in modo da renderle di alta qualità, coinvolgenti (nel senso che co-involgono il pensiero di chi vi partecipa) e le indirizza a produrre un cambiamento osservabile e desiderato nell'apprendimento delle persone.

Se le proposte di sviluppo della sicurezza in azienda saranno solide e di qualità (qualità nell'analisi dei bisogni, nella definizione di coerenti obiettivi, negli strumenti utilizzati, nei contenuti offerti, nei materiali costruiti...) e se i diversi stakeholders ne avranno cura e rispetto (sostenendole esplicitamente, invitando tutti alla partecipazione e all'adesione, evitando disturbi o intoppi) ne beneficerà la cultura interna della sicurezza e della formazione tutta.

Il break formativo è una delle risposte al bisogno di cambiamento della formazione e sebbene - come ogni altra pratica - possa essere ben o male interpretata, per la natura stessa della sua forma (durata, collocazione, struttura, strumenti), aumenta la probabilità di rompere – utilizzandolo – alcune pessime abitudini della formazione attuale per la sicurezza.

“Cos’è dunque un break formativo?”

Alla ricerca di una buona interpretazione del significato di costrutti e concetti, troviamo spesso interessante andare ad esplorare il significato e l’etimologia dei termini.

Tentiamo ancora.

I primi due significati della parola “break”, per il vocabolario Treccani, sono i seguenti: [dal verbo (to) break «rompere, separare, ecc.»] 1. Interruzione, pausa; intervallo di riposo: fare un piccolo break durante il lavoro; il break delle cinque, delle dieci (per prendere il tè, il caffè, ecc.); la pausa per il caffè è anche detta, con espressione propria, coffee break; 2. Nel linguaggio del jazz, breve figura improvvisata, melodica o ritmica, durante la quale il ritmo fondamentale s’interrompe, anche se continua ad essere percepito.

Per quanto concerne l’aggettivo “formativo” troviamo questo: [dal latino medievale *formativus*] 1. In senso proprio, raro, che dà forma, atto a formare [...]; 2. fig. Che tende a formare e sviluppare l’intelligenza e la personalità: cultura formativa, per lo più in contrapposizione alla cultura informativa, che tende soprattutto ad arricchire la mente di informazioni e notizie.

Quanto può essere potente il nostro linguaggio: se - ben usato – può trasmettere il significato e il senso delle cose; anche in questo caso è stato così.

Con la parola break intendiamo dunque una pausa, una sospensione, una fermata momentanea prima di ripartire. Una fermata da che cosa? Certamente e letteralmente dal lavoro: ci si ferma dunque dalle attività e si fa un break, all’interno del quale non si performa. In senso più simbolico, la fermata è dal “fare”, dal produrre, dall’eseguire operativamente, dall’azione (la quale può essere talvolta automatica e non adeguatamente ragionata).

Ci si ferma quindi dal “fare” a favore del “pensare”, si spera a favore di un buon pensare. Anche il significato musicale della parola break ci aiuta (breve figura [...]) durante la quale il ritmo fondamentale s’interrompe, anche se continua ad essere percepito) e ci permette di cogliere che se anche - nel break - si interrompe il “fare” lavorativo, esso è ancora “percepito sullo sfondo” poiché il “pensare”, all’interno di questa sospensione, è finalizzato al tornare poi al ritmo fondamentale (il lavoro) più attrezzati e rinfrancati.

Il significato dell’aggettivo formativo ci permette di sottolineare quanto evidenziato nelle premesse: è formativo ciò che può sviluppare intelligenza (quindi anche competenze, conoscenze, abilità) e personalità (quindi anche riattivare e riorientare le motivazioni oltre che potenziare gli investimenti sui valori). A completamento della definizione, il vocabolario Treccani parla di cultura formativa descrivendola “per lo più in contrapposizione alla cultura informativa, che tende soprattutto ad arricchire la mente di informazioni e notizie”. Questo passaggio è cruciale e ci stupisce ancora quante resistenze vi siano nel coglierlo adeguatamente: dire alle persone cose, non è fare formazione, è fare informazione; spiegare concetti, principi, teorie alle persone, non è fare formazione, è fare didattica (e ciò vale anche nella sua versione interattiva). Informazione e didattica sono due processi molto importanti ma non andrebbero confusi o fatti coincidere con la formazione.

I break formativi sono dunque brevi momenti di sospensioni dell’attività lavorativa - e dunque in

essa collocati - all'interno dei quali la finalità degli sforzi delle persone coinvolte non è più produrre, ma apprendere attraverso un processo formativo, ovvero una o più attività (non passività!) che permetta alle persone di raggiungere apprendimenti specifici (nel significato sopra descritto) chiari e dichiarati all'inizio.

Riassumendo

Etimologia **BREAK**:

- Interruzione, pausa

Etimologia **FORMATIVO**:

- Che dà forma
- Che tende a sviluppare l'intelligenza e la personalità ► riferimento ad una cultura formativa in contrapposizione alla cultura informativa (che tende ad arricchire la mente di informazioni)

In tal senso, **i break formativi sono brevi momenti di sospensione dall'attività lavorativa, in cui la finalità non è più produrre, ma apprendere** attraverso attività che permettono di acquisire obiettivi specifici e misurabili, definiti e dichiarati fin dall'inizio.

I “perché” del break formativo

La domanda “*perché?*” riteniamo sia una bellissima domanda.

Quando un bambino chiede “*perché?*” si interroga sul senso delle cose (più che voler approfondire il contenuto delle cose stesse) e altrettanto facciamo noi adulti, sebbene spesso ci capiti di smarrirci nella semplice discussione dei “cosa?”.

“Che significa?”

Significa che a volte ci capita di organizzare incontri e attività attorno a “contenuti” anziché più opportunamente attorno a “obiettivi”. Per esempio, accade di indire una riunione attorno a un punto di un ordine del giorno, scoprendo poi che questo “argomento sul tavolo” non rappresenta un guida per i partecipanti e non porta lontano gli sforzi del gruppo (parlare di un argomento può infatti voler dire tutto o niente). Un approccio certamente più efficace dovrebbe portare a chiederci “*perché si è resa necessaria questa riunione? Cosa raggiungeremo alla fine di essa?*”; a quel punto allora si aprirà per noi il meraviglioso mondo degli obiettivi quali, ad esempio: “questa riunione è necessaria per informarvi dei dettagli del cambiamento recente” oppure “*questo incontro ci porterà a raccogliere i principali problemi che stiamo riscontrando con un determinato prodotto*” o ancora “*l’incontro ha lo scopo di identificare assieme i comportamenti che maggiormente ci preoccupano in questo periodo*”, etc.

I perché di un incontro (che costituiscono gli obiettivi dell’incontro, i quali - per la formazione in sicurezza – corrispondono agli apprendimenti specifici) rappresentano il senso dell’incontro stesso, il punto di arrivo degli sforzi, il risultato desiderato dell’incontro con il quale confrontare ciò che si è raggiunto per poter concludere se vi è stata efficacia oppure no. Se non cureremo questo fondamentale aspetto di senso, ci troveremo a presentare un incontro con espressioni del tipo “*oggi parleremo di...*” le quali non chiariranno affatto il perché “*parleremo di*”, né cosa voglia dire “*parlare di*”, né cosa otterremo “*parlando di*”.

Che si tratti di una riunione o di un incontro di formazione, che si organizzi un colloquio o un break formativo, definire e condividere fin da subito i “perché”, ci aiuterà a costruire il senso di ciò che stiamo per fare e aiuterà le persone a indirizzare gli sforzi verso un compito preciso, liberi di esprimersi, ma con un obiettivo comune, chiaro in ogni momento delle attività.

Applicando quanto detto a un break formativo, anziché lanciare, dunque, un contenuto come per esempio “*in questo break formativo parleremo di*”, potremo fare due cose:

- Descrivere le premesse che hanno reso necessario il break formativo (per esempio, “*abbiamo osservato che talvolta alcune persone trascurano di seguire la tal procedura e questo ci preoccupa perché potrebbe portare a...*”)
- Descrivere gli apprendimenti specifici, ovvero gli obiettivi connessi alla premessa precedente (“*al termine del break formativo sarete in grado di...*”, per esempio, “*identificare i rischi del lavorare in quel luogo specifico, descrivere quali strumenti siano necessari per ridurre tali rischi, illustrare come controllare lo stato d’usura di tali strumenti e anche mostrare come indossarli correttamente...*”)

I break formativi dunque hanno il loro senso negli apprendimenti specifici di cui abbiamo a lungo scritto in questo contributo e tali apprendimenti specifici (chiamati anche “obiettivi del break formativo”) dovranno essere connessi a bisogni (o a desideri) del contesto aziendale e, come già detto, tali bisogni andrebbero evidenziati nella premessa del break formativo affinché le persone colgano la necessità di quegli apprendimenti specifici che vengono loro proposti.

Riassumendo

Quando si organizza un incontro o un'attività si tende spesso a concentrarsi sui contenuti piuttosto che sugli obiettivi. Un'alternativa è chiedersi: **“Perché si è reso necessario questo incontro?”**. Da questa domanda sarà possibile definire gli obiettivi e di conseguenza costruire il senso dell'incontro stesso. Come in qualsiasi altra forma di incontro, nei Break formativi è fondamentale definire e condividere da subito i “perché”; occorre quindi:

- Descrivere i bisogni aziendali che hanno reso utile l'incontro
- Descrivere gli obiettivi formativi in modo inequivocabile e misurabile

Il “cosa” del break formativo

Il “cosa” dei break formativi non merita particolare approfondimento: esso è rappresentato dai contenuti che si desiderano utilizzare per far sì che le persone raggiungano un determinato obiettivo, ovvero l'apprendimento specifico di cui abbiamo parlato. Non dovremmo eccedere con i contenuti di dettaglio a meno che essi non siano necessari a raggiungere l'obiettivo prefissato; un eccesso di contenuti (anche se ben padroneggiati dal formatore) rischia di portare alle persone confusione e superflua complessità. Le domande che dovrebbero guidarci nella scelta di quali e quanti contenuti esporre all'interno del nostro break formativo dovrebbe essere *“cosa è strettamente necessario che le persone sappiano circa l'argomento collegato all'obiettivo formativo? Ciò che è necessario che sappiano, glielo devo dire io oppure posso far sì che lo colgano attraverso il ragionamento?”*.

Con le dovute cautele, vale la pena ricordare il detto: *“se ci aveste spiegato meno, avremmo capito di più”*.

Il “come” del break formativo

Il “come” del break formativo corrisponde alle metodologie che utilizzeremo per favorire gli apprendimenti specifici all'interno dello spazio a disposizione. Avendo più volte sottolineato l'importanza degli apprendimenti specifici, risulterà chiaro che le metodologie (ovvero gli strumenti) saranno una diretta conseguenza: utilizzeremo le metodologie che considereremo più utili a favorire un determinato obiettivo formativo consapevoli che:

- Illustrare contenuti è importante, ma non potrà rappresentare l'unica metodologia utilizzata, altrimenti trasformeremo il break formativo in una “lezioncina teorica in reparto”
- Gli adulti apprendono in modo vario ed eterogeneo fra loro (*per esempio, seguendo i famosi*

Parte seconda

studi di D. Kolb, attraverso l'osservazione di esempi comportamentali, attraverso una teoria, tramite la sperimentazione, riflettendo sull'esperienza fatta o osservata, provando in prima persona...) e pertanto occorrerà che le metodologie permettano a tutti di essere stimolati

- Il compito dei formatori è di garantire il raggiungimento, per tutti, degli apprendimenti specifici promessi e dunque – momento per momento – le persone dovranno avere l'opportunità (facendo) di mostrarci se quel processo di apprendimento è davvero in atto e se siamo vicini al risultato necessario

L'accordo Stato Regioni evidenzia che:

"[...] per quanto concerne la metodologia di insegnamento e di apprendimento, occorre privilegiare le metodologie interattive, che comportano la centralità del discente nel percorso di apprendimento. A tali fini è necessario:

a) garantire un equilibrio tra lezioni frontali, esercitazioni in aula e relative discussioni, nonché lavori di gruppo, nel rispetto del monte ore complessivo prefissato per ogni modulo

b) favorire metodologie di apprendimento basate sul problem solving, applicate a simulazioni e problemi specifici, con particolare attenzione ai processi di valutazione e comunicazione legati alla prevenzione

c) favorire metodologie di apprendimento innovative, anche in modalità e-Learning e con ricorso a linguaggi multimediali, che consentano, ove possibile, l'impiego degli strumenti informatici quali canali di divulgazione dei contenuti formativi, anche ai fini di una migliore conciliazione tra esigenze professionali e esigenze di vita personale dei discenti e dei docenti."

Vengono riportate nel seguito alcune delle modalità di promozione del lavoro formativo, alternative alla semplice didattica, utili in un'adeguata progettazione del "come" di un break-formativo.

Chiedere al gruppo cosa sa e cosa pensa di una determinata questione

Attività rompighiaccio

Questo "chiedere" potrà essere riferito ad un qualunque argomento di sicurezza; se la domanda sarà aperta e la risposta dovrà provenire dal gruppo, a candidatura spontanea, il rischio sarà che questa modalità di coinvolgimento vada buca, meglio dunque chiedere alle singole persone di scrivere la risposta su un foglietto o su un post it per poi raccogliere quanto prodotto assieme al gruppo. Si potrà chiedere ad esempio di scrivere dove siano presenti certi rischi, oppure cosa si sappia su un determinato rischio, in che modo ci proteggiamo in una specifica situazione, etc. La domanda sarà funzionale all'obiettivo che ci porremo nel break formativo. Una volta raccolto il materiale sarà necessario fare (o far fare ordine) su quanto prodotto, per rinforzare ciò che di buono c'è e per aggiungere eventualmente cosa manca, collegando il tutto all'obiettivo di apprendimento che stiamo proponendo. Tale attività potrà essere condotta anche in una fase antecedente il break-formativo, eventualmente in collaborazione col preposto.

Fare compilare un questionario

Attività auto-valutativa

Sarà possibile utilizzare un breve questionario preparato ad hoc, con lo scopo di aiutare le persone

ad auto-valutarsi sul possesso di determinate conoscenze e/o sull'adeguatezza dei comportamenti che vengono tenuti; le domande potranno essere dunque di conoscenza (sui rischi specifici presenti nella propria azienda, sulle procedure o sui dpi) con lo scopo di auto-monitorarsi su ciò che si sa, oppure domande su determinati comportamenti che ciascuno tiene o terrebbe sul lavoro in determinate situazioni. Sarà importante che il formatore, durante il break formativo, accompagni le persone nell'interpretazione dei risultati, evidenziando eventualmente la gravità di certi esiti. Ciascuno avrà l'opportunità di valutarsi in base agli elementi proposti. Utilizzare un questionario con questa finalità (ovvero come strumento formativo utile ad una autovalutazione individuale) è diverso che utilizzarlo per valutare le conoscenze delle persone.

Fare eseguire una esercitazione individuale

Attività auto-valutativa

Sarà possibile, con una modalità simile alla precedente, proporre alle persone una esercitazione scritta (riassumere gli elementi di una procedura, osservare ed individuare qualcosa in reparto, trovare un elemento in una foto, interpretare uno stralcio di norma, leggere la segnaletica, analizzare un incidente o un quasi incidente, identificare i pericoli in un luogo, valutare lo stato di usura di un dispositivo...). Le esercitazioni scritte avranno lo scopo permettere un auto-monitoraggio della propria adeguatezza in termini di conoscenze e comportamenti. Come nella proposta metodologica precedente, anche qui sarà importante che il formatore accompagni le persone nell'interpretazione dei risultati e successivamente che curi la parte di sviluppo connessa all'esercitazione.

Dare una lettura a sottogruppi e attivare una discussione

Attività di autoapprendimento

Sarà possibile consegnare una breve lettura ai partecipanti al break formativo, chiedendo alle persone di estrarne (magari in coppie) gli elementi più importanti per poi descriverli al resto del gruppo, commentandoli. La lettura dovrà contenere elementi di conoscenza utili agli obiettivi formativi dichiarati (per esempio una procedura o un estratto di un manuale d'uso o manutenzione, una scheda di sicurezza, un caso aziendale, un contenuto tecnico...). Il formatore presiederà il lavoro, faciliterà la discussione (aiutando l'esposizione se necessario) e guiderà la concettualizzazione finale con la strutturazione degli apprendimenti in termini di concettualizzazione.

Un'analisi a una parte del reparto/ufficio

Attività di sviluppo

I partecipanti saranno chiamati a individuare nel reparto in cui si trovano o si recano, ad esempio, quali siano i rischi presenti e le misure messe in atto per ridurli; quali comportamenti osservino sul momento e cosa trovino di più o meno adeguato in essi; eventuali elementi da segnalare, etc. Una discussione di gruppo potrebbe chiudere efficacemente questa fase di osservazione del break formativo. Per facilitare l'analisi del reparto/ufficio potrà essere utile una griglia o una check list che permetta alle persone di focalizzare l'attenzione e segnare individualmente su una scheda quanto avranno osservato. A volte potrà essere utile consegnare una pianta, una mappa con alcuni indizi sulle cose da individuare, altre volte potrà funzionare consegnare una fotografia da raffrontare alla realtà oppure dare una lista di comportamenti da osservare e di cui raccogliere la frequenza, etc. La cosa fondamentale sarà il de-briefing ovvero il momento finale in cui si raccoglierà quanto osservato

e si procederà a chiarire l'apprendimento tramite la concettualizzazione. Al formatore starà la parte di esplorazione di quanto raccolto dai partecipanti, attraverso domande e la parte di svelamento, chiarimento e didattica finale.

La visione di un esempio dal vivo, un filmato o di una fotografia

Attività di sviluppo

Sarà possibile mostrare al gruppo un operatore al lavoro in reparto o in un ufficio (in alternativa un filmato che mostri un comportamento eccellente, un comportamento dannoso o semplicemente un comportamento abituale o di prassi) e chiedere alle persone di individuarne, scrivendole, le specifiche azioni e gli effetti che essi hanno in termini di sicurezza. Tra le opzioni si potrà chiedere alle persone di trovare - in ciò che vedono - le azioni rischiose, le mancanze, le buone prassi, le cattive abitudini, il senso di certi passaggi, etc. Molto utile, in alcuni casi, mostrare la corretta procedura per un'azione/lavorazione mostrando come questa sia fattibile, in tempi ridotti e con efficacia.

Un'esercitazione semplice

Attività di sviluppo

Sarà possibile promuovere un'esercitazione semplice, magari in sottogruppi in competizione (con premio simbolico caffè o brioche) per esempio chiedendo alle persone, di indicare i dispositivi utili a una certa lavorazione, come valutarne lo stato, come andrebbero indossati, o di abbinare una parola al suo significato oppure chiedere di ricostruire un processo o una procedura o di trovare una mancanza in un'attività che osservano o di leggere la segnaletica o identificare i pericoli. Le esercitazioni semplici di solito sono brevi utili a far ragionare le persone e a indirizzare la successiva fase didattica di concettualizzazione; risultano pertanto utili per consolidare un apprendimento di un contenuto appena presentato o di un break formativo precedente oppure come inizio prima della parte di spiegazione del break formativo.

Un'esercitazione complessa

Attività di sviluppo

Le esercitazioni complesse richiederanno più tempo delle precedenti sebbene nei contenuti possano essere simili o identiche; la differenza - rispetto alle precedenti - risiede nel fatto che esse occupano quasi interamente il tempo del break formativo e pertanto permettono una concettualizzazione finale più breve e sintetica. Utili quando il gruppo possiede già buone conoscenze in materia. Alcuni esempi: risolvere una problematica di sicurezza, analizzare un caso reale, riassumere una procedura e descriverne il senso, costruire una procedura partendo da una problematica, identificare responsabilità e concause di una situazione simulata, proporre interventi per la segnaletica in un caso aziendale, analizzare un incidente o un quasi incidente, scegliere i giusti dispositivi di protezione, fare un elenco dei comportamenti pericolosi, fare un elenco dei comportamenti opportuni, simulare un colloquio o una riunione, identificare i pericoli, etc. L'elemento fondamentale nell'utilizzo delle esercitazioni sarà il collegamento con gli obiettivi di apprendimento del break formativo. Le esercitazioni avranno bisogno di un momento di de-briefing che permetta di apprendere da ciò che si è fatto.

Una testimonianza

Attività di sensibilizzazione

L'addestramento permette di acquisire abilità pratiche, il fare, la formazione permette di apprendere in termini di conoscenze, la sensibilizzazione tenta di agire sul piano della motivazione. Sarà possibile utilizzare un break formativo per tentare di sensibilizzare a un determinato rischio, attraverso delle testimonianze. Scopo di questa modalità non sarà fare apprendimento su cosa fare, ma mostrare i possibili esiti dei comportamenti rischiosi, tossici e superficiali. La sensibilizzazione mostrerà ciò che può succedere. I testimoni potranno essere persone d'azienda che si siano rese disponibili in precedenza, testimoni di eventi, persone di altri contesti che offrano la loro esperienza e il loro racconto per favorire i processi di sensibilizzazione.

Riassumendo

Le metodologie formative sono gli strumenti che possiamo utilizzare per favorire gli apprendimenti specifici. Nella scelta della metodologia più utile e adeguata ad un determinato obiettivo formativo è necessario considerare che:

- **Bisognerebbe privilegiare metodologie interattive**, pertanto illustrare contenuti non può rappresentare l'unico metodo utilizzato
- **Gli adulti apprendono in modo vario ed eterogeneo** fra loro, occorre quindi che le metodologie consentano a tutti di essere stimolati
- **I formatori devono garantire il raggiungimento degli apprendimenti specifici** già dichiarati e i partecipanti coinvolti devono avere l'opportunità di mostrare se quel processo di apprendimento è davvero in atto e se sono vicini al risultato atteso

Alcune delle metodologie più indicate per il break formativo:

- Chiedere al gruppo cosa sa e cosa pensa di una determinata questione
- Far compilare un questionario
- La visione di un esempio dal vivo, filmato o di una fotografia
- Testimonianza o caso sensibilizzante
- ...

Il processo di gestione dei break formativi

Alla ricerca di un riferimento da seguire, il processo di gestione dei break formativi può essere rappresentato da un ciclo che percorre, con il giusto ritmo, cinque fasi, ciascuna necessaria e non trascurabile:

1. **L'analisi dei bisogni o dei desideri del break formativo** (che deve avere le sue "radici" in elementi solidi di realtà oggettiva, come i comportamenti osservati, l'introduzione di procedure, dinamiche di incidenti o quasi incidenti, segnalazioni delle persone, cambiamenti comportamentali desiderati, etc...)
2. **La progettazione del break formativo** (che va curata in dettaglio, sia nella definizione degli apprendimenti specifici - sempre coerenti con le evidenze della fase precedente - che nella costruzione dell'impianto formativo del break, oltre che negli strumenti che si prevede di utilizzare e nell'organizzazione opportuna delle sessioni)
3. **La realizzazione** (la quale richiede di spiegare il senso della prassi dei break formativi all'interno della propria azienda, la condivisione delle modalità e degli esiti del punto 1, la presentazione del break in oggetto con la dichiarazione degli apprendimenti specifici e infine lo svolgimento)
4. **La valutazione dell'efficacia dell'apprendimento del break formativo** (ovvero il raggiungimento da parte delle persone degli apprendimenti specifici promessi)
5. **L'analisi dei cambiamenti in termini di comportamenti sicuri** (potenzialmente correlati al raggiungimento degli apprendimenti specifici del break, ma non necessariamente diretta conseguenza dello stesso, in quanto derivanti dalle numerose variabili che l'azienda può gestire in tema di sicurezza, come - ad esempio - il presidio e l'esempio dei responsabili preposti, la chiarezza e l'investitura dei ruoli, l'ergonomia delle postazioni e degli strumenti, la loro qualità e la loro manutenzione, i ritmi e i carichi di lavoro, le politiche di gestione delle persone, le prassi di valutazione de lavoro...)

Di seguito riportiamo uno "schema" che può accompagnare la fase di "apertura e lancio" del momento 3 (ovvero la realizzazione in reparto) del ciclo dei break formativi: un come è possibile procedere. Sebbene lo schema sembri aiutare unicamente l'apertura della fase di realizzazione - quindi solo uno scampolo dell'intero processo - in realtà se si riuscirà a compilarlo integralmente, ciò vorrà dire che si saranno gestite opportunamente le precedenti due fasi del ciclo (1 e 2) oltre che aver pianificato la fase 4; al momento 5 del ciclo (l'analisi dei cambiamenti in termini di comportamenti sicuri) verrà, invece, dedicato un paragrafo specifico nel seguito.

Una proposta per procedere in un break formativo

INTRODUZIONE DELLA PRASSI DEI BREAK FORMATIVI

Funzionale a spiegare ai partecipanti cosa siano i break formativi e la finalità della loro introduzione in azienda, curando la diffusione del "perché", dei "cosa" e dei "come".

INTRODUZIONE DEL BREAK FORMATIVO

Funzionale a condividere con i partecipanti l'esito della fase 1, ovvero quali elementi abbiano determinato le condizioni per organizzare lo specifico break in oggetto.

APPRENDIMENTI SPECIFICI

"Oggi lavoreremo affinché voi alla fine della giornata siate in grado di ..."

Ovvero la dichiarazione degli obiettivi di apprendimento del break formativo (anche singolo obiettivo per un singolo break), gli ormai famosi apprendimenti specifici.

CONTENUTI DI DETTAGLIO

Ovvero i contenuti specifici indispensabili agli obiettivi di apprendimento

“Per raggiungere gli obiettivi tratteremo i seguenti contenuti...”

METODOLOGIE

Ovvero le metodologie (o la metodologia) che si utilizzeranno (o si utilizzerà) nel break, anche detti i “come”.

“Le modalità che utilizzeremo saranno...”

MATERIALE

Ovvero il materiale che sarà utilizzato (check list, questionari, griglie di osservazione, dpi, materiali, letture, etc.).

TEST DI INGRESSO (facoltativo)

“Inizieremo con un test di ingresso con lo scopo di...”

Meglio se effettuato antecedentemente al giorno del break per eventualmente riferirne gli esiti.

VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL BREAK FORMATIVO (test finale)

“Al termine del break faremo un test finale utile a...”. Il test è necessario laddove si volesse rendicontare l'attività del Break formativo quale aggiornamento utile ai sensi del D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i. (vd. PARTE I).

VALUTAZIONE DEL GRADIMENTO

Ovvero l'esplorazione di ciò che i partecipanti hanno gradito (e il livello di gradimento) l'esperienza del break formativo.

VALUTAZIONE DELLA MODIFICA DEI COMPORTAMENTI SUL CAMPO

“al fine di verificare il possibile impatto dei break sui comportamenti lavorativi...”

Da apprendimento a comportamento in campo

La fase 5 del ciclo dei break formativi è stata descritta in precedenza come l'analisi dei cambiamenti in termini di comportamenti sicuri; con “trasferimento” o “applicazione” si intende, dunque, prendere in considerazione in quale misura conoscenze, capacità e abilità vengano trasferite dall'ambiente di apprendimento di sicurezza a quello di lavoro. La valutazione del trasferimento non potrà avvenire in aula, ma dovrà essere effettuata in un altro contesto, preferibilmente a distanza di qualche tempo. In tutti i casi, non sarà possibile collegare - con rapporti di causa/effetto - i comportamenti delle persone sul campo alle azioni formative dei break poiché i possibili cambiamenti dei comportamenti di sicurezza sul lavoro saranno ampiamente influenzati da numerose variabili del contesto organizzativo e necessiteranno di alcune condizioni:

- Che le indicazioni del cambiamento siano chiare e sostenute dai leader e dai leader di opinione (ovvero le persone che sono seguite e prese da esempio, a prescindere dal ruolo che rivestono)
- Che le persone provino il desiderio o il bisogno di cambiare
- Che le persone sappiano che cosa e come cambiare

- Che le persone lavorino in un contesto favorevole al cambiamento
- Che il cambiamento sia percorribile e sostenibile
- Che le persone trovino un beneficio percepito per il loro cambiamento

Sebbene la valutazione qui descritta, corrispondente alla fase 5 del ciclo, sia complessa e non sempre chiara nell'identificare i rapporti concausali (poiché, come già detto non sarà possibile ricondurla necessariamente agli esiti del break formativo) risulta comunque importante progettarla ed eseguirla, tenendo distinti due livelli di efficacia:

- L'efficacia del break formativo, che corrisponde al raggiungimento degli apprendimenti specifici (gli obiettivi del break) e non al comportamento sul campo che abbiamo visto dipendente anche da numerose altre variabili
- L'efficacia della politica di sicurezza (in uno specifico arco di tempo) nel determinare risultati in termini di modifica dei comportamenti sul campo (in questo caso la prassi del break formativo rappresenterà una delle leve di azione della politica della sicurezza, non valutabile indipendentemente dalle altre descritte in precedenza, quali - per esempio - il presidio e l'esempio dei responsabili preposti, la chiarezza e l'investitura dei ruoli, i ritmi e i carichi di lavoro, le politiche di gestione delle persone, le prassi di valutazione de lavoro...)

L'invito, per la fase 5 di valutazione della modifica dei comportamenti, è il seguente:

- Indicare ai partecipanti, al termine del break formativo, su quali comportamenti focalizzare la propria attenzione nel periodo che seguirà
- Richiedere ai preposti e ai responsabili di prestare una particolare cura al monitoraggio e al feedback riferito ai comportamenti indicati
- Effettuare e trascrivere regolarmente delle osservazioni sul campo per monitorare il cambiamento dei comportamenti nei gruppi
- A distanza di qualche tempo (1 mese circa), organizzare dei focus group o delle interviste di gruppo per discutere assieme alle persone l'eventuale cambiamento dei comportamenti e soprattutto per esplorare:
 - Cosa abbia facilitato la modifica dei comportamenti
 - Cosa abbia ostacolato la modifica dei comportamenti

Una breve conclusione

“...e quindi? Il break formativo è dunque uno strumento valido?”

Ancora una volta val la pena di ricercare l'etimologia dei costrutti su cui ci interroghiamo.

“Cos'è uno strumento?”

Da Instruere, costruire. Uno strumento è quello col quale o per mezzo del quale si opera. Strumento è qualunque corpo manufatto che servir deve alla costruzione di altri corpi.

Qualcosa, dunque, che serve alla costruzione di qualcosa d'altro; letteralmente o simbolicamente. Alla ricerca di una risposta alla domanda posta in precedenza, possiamo ricordare che gli strumenti sono... strumenti, ovvero mezzi per raggiungere scopi e finalità e a questi non possono sostituirsi; pertanto la domanda che le aziende potranno porsi sarà se i break formativi siano o meno uno strumento valido per le loro specifiche finalità.

Se dimenticheremo di dare agli strumenti il loro ruolo, rischieremo di usarli non come strumenti ma come “fini” e allora utilizzeremo un certo strumento non perché ci apparirà funzionale al nostro obiettivo, ma poiché semplicemente conosciamo solo quello o perché ci parrà che qualcuno desidera che si utilizzi quel particolare “mezzo”. Finiremo per fare la fine di quel tale che aveva solo un martello e vedeva ovunque... chiodi.

“Quali obiettivi permettere di raggiungere un utilizzo felice della prassi dei break formativi?”. Ci pare essere una domanda migliore.

I break formativi ci paiono un invito (rivolto alle aziende e che le aziende rivolgono quindi alle proprie persone) a creare un movimento, per rompere alcune statiche abitudini delle aule di formazione.

Potrebbero, in molti casi, tra le altre cose:

- Permettere l'organizzazione di momenti di sviluppo coerenti con elementi di contesto oggettivi
- Portare fuori dai contesti d'aula “il discorso della sicurezza”
- Avvicinare - quanto più possibile - chi porta i contenuti di apprendimento a chi li riceve, fino a far sì che questi attori collaborino assieme per determinare l'apprendimento desiderato
- Spingere i gestori dello sviluppo a costruire attività sempre più coerenti al contesto lavorativo
- Favorire la partecipazione delle persone al loro apprendimento tramite l'opportunità offerta dai piccoli gruppi e dagli strumenti coinvolgenti
- Stimolare il ragionamento e il pensiero dei partecipanti
- Favorire occasioni di sviluppo di sicurezza più frequenti e continue nel tempo
- Fornire numerose opportunità di verifica dei risultati di apprendimento
- Integrare le prassi di sviluppo della sicurezza alle attività di presidio e valutazione dei comportamenti e del lavoro
- ...

Massimo Bellotto, famoso professore e psicologo nostrano, nel suo datato, ma sempre verde, glossario della formazione (ironico contributo di spessore per riflettere sui processi di sviluppo), alla parola “coffee break” (...inteso durante la formazione) scrive questo significato: *“attimo fuggente concesso ai partecipanti affinché possano parlare finalmente fra loro di problemi reali e concreti.”*

Se abbiamo sufficiente esperienza di formazione in azienda, sorrideremo, ma non rideremo troppo

leggendo questa provocazione, riconoscendo in essa elementi di verità. Il break formativo può essere dunque un “attrezzo”, uno “strumento” per chi voglia evitare, contrastare o combattere uno scenario desolante come o simile a quello abbozzato da Massimo Bellotto, nella definizione di “coffee break” del suo glossario; uno scenario all’interno del quale la formazione appare una forma, senza particolare sostanza.

Ecco, forse il break formativo può aiutare chi è alla ricerca di (ulteriori e mai sufficienti) idee nuove, pratiche e snelle per dar maggiore “sostanza” alle occasioni di apprendimento della propria azienda.

Step 1: Scheda Break

Argomento

individuare l'argomento

Obiettivi

Definire l'obiettivo formativo da raggiungere nel seguente modo: "al termine del Break Formativo i partecipanti saranno in grado di...". Il verbo che completa la frase è solitamente un obiettivo formativo. Sfortunatamente esistono molte parole ambigue che fanno correre il rischio di essere fumosi, vaghi e inconcludenti. Per non commettere errori, è possibile descrivere l'obiettivo usando i verbi presenti nella lista in nota (1).

Contenuti di dettaglio

Per ogni obiettivo identificare i contenuti specifici indispensabili che rappresenteranno l'oggetto dell'apprendimento (solo quelli strettamente necessari).

Metodologia

Per ogni obiettivo formativo identificare la metodologia formativa che vorreste utilizzare (per una breve descrizione delle principali, si veda nota (2)).

Materiale

Individuare il materiale di supporto per ciascuna metodologia scelta (es. slides, filmati, immagini, check list, ecc...). Il materiale costituirà un allegato alla scheda break.

Data _____

Reparto/gruppo omogeneo di lavoratori coinvolti

Formatore (Indicare eventuale soggetto formatore,
titolare dei requisiti previsti ex Dl 6 marzo 2013).

Argomento

Inizio
ore _____

Fine
ore _____

Durata
prevista _____

Durata
effettiva _____

obiettivo

contenuti

metodologia

La presente scheda è stata redatta dal RSPP

nome, cognome, firma

In collaborazione con nome, cognome, firma

Il preposto del reparto nome, cognome, firma

(eventuale) il medico competente nome, cognome, firma

Allegati

NOTA (1) Alcuni verbi che possono essere usati per la definizione degli obiettivi formativi:

Abbinare • Applicare • Collegare • Comparare • Compilare • Correggere • Costruire • Descrivere • Diagnosticare • Differenziare • Discriminare • Disegnare • Elencare • Eseguire • Etichettare • Identificare • Individuare • Inserire • Modificare • Nominare • Prendere • Presentare • Produrre • Rettificare • Riconoscere • Ricordare • Ricostruire • Riempire • Ripetere • Risolvere • Rispondere • Scartare • Scegliere • Scovare • Scrivere • Segnare • Segnalare • Selezionare • Simulare • Trovare • Valutare

NOTA (2) Alcune delle centinaia di modalità di promozione del lavoro, alternative alla semplice didattica:

Chiedere al gruppo cosa sa e cosa pensa (attività rompiggiaccio...) • Fare compilare un questionario • Fare eseguire una esercitazione individuale • Dare una lettura a sottogruppi • Un'analisi ad una parte del reparto • La visione di un esempio dal vivo, di un filmato o di una fotografia • Un'esercitazione semplice • Un'esercitazione complessa • Una testimonianza o un caso sensibilizzante. Per un approfondimento vedi Parte 2 della presente GUIDA.

Step 2: Patto d'aula

Al fine di introdurre adeguatamente il break formativo, è bene prepararsi! Per capire come, è possibile seguire il seguente schema ^{NOTA 1}:

Saluto

Premessa

Spiegare brevemente cosa sono i break formativi e perché si è deciso di affrontare l'**argomento** oggetto del break e i soggetti coinvolti.

Obiettivi

Oggi lavoreremo affinché voi alla fine della giornata siate in grado di

Richiamare gli obiettivi della scheda break.

Contenuti di dettaglio

Per ogni obiettivo identificate i contenuti specifici indispensabili che rappresenteranno l'oggetto dell'apprendimento (solo quelli strettamente necessari)

per raggiungere gli obiettivi tratteremo i seguenti contenuti

Richiamare i contenuti della scheda break.

Modalità

Le modalità che utilizzeremo saranno le seguenti

Richiamare le modalità della scheda break.

Materiale

Utilizzeremo il seguente materiale di supporto

Richiamare il materiale allegato alla scheda break.

Verifiche

Inizieremo con un test di ingresso con lo scopo di

(eventuale). Questa fase potrebbe essere stata anticipata: nel caso potrebbe essere utile nella premessa riferirne gli esiti.

Faremo un test finale utile a

Il test è necessario laddove si volesse rendicontare l'attività del Break formativo quale aggiornamento utile ai sensi del D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i. (NOTA 2)

Al fine di verificare nel tempo l'efficacia del break

Questa previsione è necessaria laddove si volesse rendicontare l'attività del Break formativo quale aggiornamento utile ai sensi del D. Lgs. 81/2008 e ss. m. e i. (NOTA 2)

NOTA (1)

Scegliete se e quali dei punti sopra brevemente delineati possano essere illustrati da RSPP/RLS/Preposto...: può essere utile per il patto d'aula lasciare la parola al preposto, quale rinforzo positivo al ruolo dal medesimo esercitato nella diffusione della cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

NOTA (2) Articolo 37 - Formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti

1. Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, anche rispetto alle conoscenze linguistiche, con particolare riferimento a: a) concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; b) rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda. 2. La durata, i contenuti minimi e le modalità della formazione di cui al comma 1 sono definiti mediante Accordo in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano adottato, previa consultazione delle parti sociali, entro il termine di dodici mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto legislativo. Entro il 30 giugno 2022, la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano adotta un accordo nel quale provvede all'accorpamento, alla rivisitazione e alla modifica degli accordi attuativi del presente decreto in materia di formazione, in modo da garantire: a) l'individuazione della durata, dei contenuti minimi e delle modalità della formazione obbligatoria a carico del datore di lavoro; b) 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; ... omissis...

Ringraziamenti

Si ringraziano, per la passione e il tempo dedicato nell'avvio della sperimentazione, gli RSPP e RLS di BIANCHI INDUSTRY SPA, GLOBAL DI FARDELLI OTTORINO & C. SRL, ITEMA SPA, PONTENOSSA SPA, REGGIANI MACCHINE SPA, REMAZEL ENGINEERING SPA, SINERGIA SPA, nonché tutti coloro che hanno aderito al progetto, anche solo per una lettura del materiale e un ascolto attivo, ed in particolare Donato Franchin ATS Bergamo, Angelo Chiari CGIL, Danilo Mazzola CISL, Daniele D'Elia UIL.