



## 4 - FORMAZIONE DEI PREPOSTI: valutazioni e proposte

### FORMAZIONE DEI PREPOSTI: valutazioni e proposte

di Attilio Pagano – direttore Istituto Ambiente Europa

#### 1. ANALISI CRITICA DELLE NORME

Tra le principali innovazioni portate dal decreto legislativo 81/08 (il cosiddetto “Testo Unico”), c’è l’obbligo di formazione dei preposti. Per formulare idee sugli obiettivi di apprendimento e sugli aspetti di progettazione formativa dei corsi per i preposti, è necessario leggere con attenzione critica non solo il comma 7 dell’art. 37 (formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti), che è il principale riferimento di questo obbligo, ma anche altre norme correlate:

1. il primo comma dello stesso articolo, che tratta della formazione dei lavoratori;
2. il comma 1, lettera e) dell’articolo 2 (definizioni), che fornisce i criteri per stabilire chi è preposto;
3. l’art. 19 (obblighi del preposto), che specifica i compiti organizzativi che *devono* essere attuati da ogni preposto al fine di assicurare la migliore prevenzione dei rischi per salute e sicurezza;
4. l’art. 56 (sanzioni per il preposto).

Innanzitutto, vediamo punto per punto gli aspetti specifici della nuova normativa:

<i>1 - art. 37, c. 1</i>	<i>Commento</i>
<p>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:</p> <p>a) concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;</p> <p>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.</p>	<p>Il preposto è un “lavoratore” e, quindi, anche per questa figura, si rende necessaria una formazione che assuma come obiettivi di apprendimento a) le conoscenze sui “concetti” di rischio, danno, prevenzione, organizzazione della prevenzione aziendale e sulle norme che disciplinano diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organo di vigilanza, controllo e assistenza; b) le conoscenze e le capacità relative ai rischi, alle misure di prevenzione e ai comportamenti adeguati specifici della mansione assegnata.</p> <p>Da questo punto di vista, la lettura delle disposizioni di legge suggerisce che la formazione dei preposti (stabilita in modo specifico e differenziale dal successivo comma 7) dovrà assumere obiettivi di apprendimento <i>diversi e aggiuntivi</i> rispetto a quelli indicati da questo primo comma.</p>

<i>2 - art. 2, c. 1, lett. e)</i>	<i>Commento</i>
<p>«Preposto»: persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell’incarico conferitogli, sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l’attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa.</p>	<p>Le parole chiave di questa definizione sembrano essere: “sovrintende”, “garantisce l’attuazione delle direttive”, “controlla la corretta esecuzione”, “esercita un funzionale potere di iniziativa”.</p> <p>In effetti in questa definizione di funzione organizzativa si riconoscono tutte le posizioni intermedie capisquadra, capituono, responsabili di ufficio, di reparto ecc.</p> <p>Ognuna delle azioni organizzative che abbiamo evidenziato come parole chiave implica l’esercizio delle basilari competenze organizzative e relazionali: ascolto/osservazione, comunicazione e negoziazione.</p> <p>Queste competenze sono normalmente presenti in tutti gli adulti, ma con un livello di consapevolezza spesso inadeguato alla funzionalità delle relazioni organizzative.</p> <p>Un esercizio più consapevole di queste competenze, anche ai fini della prevenzione, richiederebbe occasioni di apprendimento. Non si tratta di</p>



## 4 - FORMAZIONE DEI PREPOSTI: la proposta di Istituto Ambiente Europa

	<p>aumentare le conoscenze specialistiche sui rischi e sulle misure di prevenzione, ma di sapere modulare il proprio comportamento per agire in modo più efficace sul comportamento dei collaboratori.</p> <p>A esempio: è prevedibile che un preposto debba formulare critiche sul comportamento di un collaboratore. Per questa semplice funzione del preposto sono necessarie conoscenze e capacità su come:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– osservare in modo descrittivo;</li> <li>– restituire le proprie osservazioni controllando i fattori contestuali del momento, del luogo, della comunicazione non verbale;</li> <li>– evitare di formulare giudizi sulla persona il cui comportamento è oggetto di critica.</li> </ul> <p>Queste sono competenze che caratterizzano un esercizio più funzionale della leadership e che vanno collocate nello scenario delle leve per il miglioramento del sistema di prevenzione.</p>
--	--

3 - art. 19	Commento
<p>In riferimento alle attività indicate all'articolo 3, i preposti, secondo le loro attribuzioni e competenze, devono:</p> <p>a) <b>sovrintendere e vigilare</b> sulla osservanza da parte dei singoli lavoratori dei loro obblighi di legge, nonché delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di uso dei mezzi di protezione collettivi e dei dispositivi di protezione individuale messi a loro disposizione e, in caso di persistenza della inosservanza, informare i loro superiori diretti;</p> <p>b) <b>verificare</b> affinché soltanto i lavoratori che hanno ricevuto adeguate istruzioni accedano alle zone che li espongono ad un rischio grave e specifico;</p> <p>c) <b>richiedere</b> l'osservanza delle misure per il controllo delle situazioni di rischio in caso di emergenza e dare istruzioni affinché i lavoratori, in caso di pericolo grave, immediato e inevitabile, abbandonino il posto di lavoro o la zona pericolosa;</p> <p>d) <b>informare</b> il più presto possibile i lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave e immediato circa il rischio stesso e le disposizioni prese o da prendere in materia di protezione;</p> <p>e) <b>astenersi</b>, salvo eccezioni debitamente motivate, <b>dal richiedere</b></p>	<p>Gli obblighi del preposto sono qui a fianco riportati con un colore di fondo diverso in funzione delle sanzioni applicabili ai sensi del successivo art. 56. L'esercizio delle funzioni del preposto richiede diverse competenze, alcune ovvie, altre meno evidenti e che richiedono un'analisi non superficiale.</p> <p>a) Le competenze più ovvie riguardano la conoscenza delle disposizioni che i lavoratori devono seguire. Talvolta meno ovvio può essere l'esercizio di capacità di osservazione dei comportamenti specifici. Occorre sapere come acquisire le informazioni sul comportamento dei "vigilati" anche superando le eventuali barriere spazio-temporali. Il problema, spesso, più che di natura tecnologica (talvolta caratterizzato da aspetti di privacy e di tutela della dignità del vigilato), risulta di relazione fiduciaria tra preposto e collaboratore, perché la vigilanza non dovrebbe essere intesa come una forma di controllo totale e pervasivo.</p> <p>b) Qui intervengono due condizioni preliminari, una conoscitiva e l'altra di atteggiamento. La condizione conoscitiva è che il preposto (ovviamente) sappia chi ha ricevuto le istruzioni e chi no. La condizione di atteggiamento (meno ovvia) è che il preposto sia orientato a dare un ordine di priorità ai fattori delle sue decisioni coerente con la prevenzione. (A esempio, se deve essere fatta una lavorazione rischiosa e non è immediatamente disponibile un addetto istruito, il preposto valuterà come prioritaria l'esigenza di fare comunque il lavoro assegnandolo a un lavoratore impreparato o sospenderà la lavorazione fino a che sia disponibile un lavoratore preparato? Questo non è un aspetto di conoscenza delle norme, ma di atteggiamento verso la prevenzione. La progettazione della formazione per i preposti dovrà tenere conto di questa differenza).</p> <p>c) Per questo obbligo la competenza ovvia (ma non facile da mettere in atto) è dare disposizioni per l'allontanamento. Quella meno ovvia (e che può risultare critica) è la rilevazione della situazione di "pericolo grave, immediato e inevitabile". Gli obiettivi di apprendimento dovrebbero riguardare la consapevolezza dei processi di valutazione per acuire la sensibilità percettiva e cognitiva ai 'segnali deboli'.</p> <p>d) Questo obbligo, preso alla lettera, può avere un significato fuorviante. È evidente che la competenza cruciale non è informare (ovviamente) dell'esistenza di un "pericolo grave e immediato", ma farlo con la consapevolezza delle conseguenze emotive e comportamentali che da tale informazione possono derivare. La competenza meno ovvia (e che dovrebbe essere oggetto della formazione) è sapere come <i>comunicare</i> in situazioni emergenza.</p> <p>e) Anche qui il problema non è solo conoscitivo, ma soprattutto di atteggiamento. La formazione dei preposti non dovrebbe prescindere dal</p>

**4 - FORMAZIONE DEI PREPOSTI:****la proposta di Istituto Ambiente Europa**

<p>ai lavoratori di riprendere la loro attività in una situazione di lavoro in cui persiste un pericolo grave ed immediato;</p> <p>f) <b>segnalare</b> tempestivamente al datore di lavoro o al dirigente sia le deficienze dei mezzi e delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale, sia ogni altra condizione di pericolo che si verifichi durante il lavoro, delle quali venga a conoscenza sulla base della formazione ricevuta;</p> <p>g) <b>frequentare</b> appositi corsi di formazione secondo quanto previsto dall'articolo 37.</p>	<p>fornire occasioni per favorire la presa di contatto da parte di ciascun partecipante del proprio atteggiamento, almeno come premessa necessaria per un eventuale innesco di un processo di cambiamento.</p> <p>f) Le competenze da sviluppare per la concreta applicazione di questo obbligo riguardano anche le capacità di agire nei (e sui) sistemi di comunicazione organizzativa, nonché sui significati attribuiti nelle diverse organizzazioni al differenziale gerarchico. Si fa preso a dire che c'è l'obbligo di "segnalare tempestivamente", ma occorre avere consapevolezza delle implicazioni che questo obbligo comporta riguardo alle tecnologie di comunicazione esistenti, alla accessibilità dei decisori, alla rappresentazione che si ha del gradimento che i decisori potranno mostrare una volta informati delle "deficienze". La consapevolezza di queste implicazioni, e lo sviluppo di fare fronte alle eventuali difficoltà che possono derivarne, diventano parte cruciale di un percorso formativo finalizzato a non lasciare gli obblighi di ruolo nel serbatoio delle buone intenzioni non applicabili.</p> <p>g) Le competenze necessarie all'adempimento di questo obbligo sono, anche in questo caso, conoscitive (sapere che i corsi sono in programma, quando e dove – ovviamente) e di atteggiamento (meno ovviamente). Sull'atteggiamento verso la formazione è facilmente riconoscibile un effetto diretto della "cultura organizzativa". A esempio, nell'organizzazione che cosa si pensa del tempo passato in formazione? È tempo <i>sottratto al</i> lavoro o è tempo <i>di</i> lavoro? Evidentemente, per un preposto non sarà indifferente adempiere all'obbligo di cui alla lettera g) dell'art. 19, se si trova a operare in una organizzazione in cui prevale una o l'altra idea del tempo passato in formazione. La formazione potrebbe quindi agire proprio sulle capacità di ogni soggetto di, eventualmente, trasformare la cultura della propria organizzazione. Ma il paradosso è che questa necessità (di pensare bene della formazione) si presenta maggiormente proprio dove non c'è la opportunità di farla, perché le persone tendono a sottrarsi aderendo all'idea che sia tutto tempo sottratto al lavoro. Un bel dilemma, non c'è che dire. Comunque un dilemma che difficilmente si risolverà facendo solo ricorso all'argomento della sanzione.</p>
--	--

4 - art. 56	Commento
<p>1. I preposti sono puniti nei limiti dell'attività alla quale sono tenuti in osservanza degli obblighi generali di cui all'articolo 19:</p> <p>a) con l'arresto da uno a tre mesi o con l'ammenda da 500 a 2.000 euro per la violazione dell'articolo 19, comma 1, lett. a), e), f);</p> <p>b) con l'arresto sino a un mese o con l'ammenda da 300 a 900 euro per la violazione dell'articolo 19, comma 1, lett. b), c), d);</p> <p>c) con l'ammenda da 300 a 900 euro per la violazione dell'articolo 19, comma 1, lett. g).</p>	<p>a) e b) L'applicabilità di queste sanzioni, vigendo l'obbligo della formazione al esercizio di ruolo del preposto, appare condizionata dall'effettiva erogazione di questa formazione. In analogia alla sanzionabilità delle violazioni agli obblighi di ciascun lavoratore (Art. 20 "Ogni lavoratore deve (...) <i>conformemente alla sua formazione</i>, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro), anche per il preposto si potrebbe prefigurare una sanzionabilità delle violazioni degli obblighi di cui all'art. 19, nella misura in cui l'impresa gli abbia fornito le occasioni per apprendere a svolgere la sua funzione (per di più in modo coerente con la prevenzione di infortuni e malattie professionali). Da questo punto di vista, si rafforzerebbe per il datore di lavoro la necessità di organizzare la formazione dei preposti proprio finalizzandola allo sviluppo delle competenze necessarie allo svolgimento degli obblighi di cui all'art.19.</p> <p>c) Ovviamente, questa sanzione sembra applicabile nel caso in cui l'azienda abbia organizzato la formazione per i preposti e questi si siano rifiutati di parteciparvi. Ma, come di diceva sopra, sarebbe eccessivamente semplicistico attribuire a una mera responsabilità individuale il rifiuto a partecipare alla formazione. Per cercare di risolvere il problema (senza accontentarsi di comminare sanzioni a carico dei 'responsabili'), potrebbe risultare necessario capire la cultura dell'organizzazione in cui gli individui agiscono.</p>



## 4 - FORMAZIONE DEI PREPOSTI:

### la proposta di Istituto Ambiente Europa

Possiamo ora tornare a leggere il c. 7 dell'art. 37 cercando di trarre indicazioni per la progettazione della formazione dei preposti.

"I preposti ricevono a cura del datore di lavoro e in azienda, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro. I contenuti della formazione di cui al precedente periodo comprendono:

- a) principali soggetti coinvolti e i relativi obblighi;
- b) definizione e individuazione dei fattori di rischio;
- c) valutazione dei rischi;
- d) individuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione."

Proviamo a esaminare l'elenco di contenuti della formazione stabiliti da questo comma 7.

- Il punto a) in effetti può apparire superfluo e ripetitivo se il preposto ha già ricevuto la formazione di cui al comma 1 (formazione che in effetti *dovrebbe* avere già ricevuto in quanto anche "lavoratore"). Tuttavia, per rispettare integralmente la norma, e al contempo contrastare l'effetto 'ripetizione', si può proporre una lettura critica degli obblighi dei vari soggetti del sistema aziendale, cercando di evidenziare non solo gli aspetti ovvii dei vari comandi, ma anche quelli implicati da un ragionamento orientato alla concreta applicabilità degli obblighi di legge, a partire proprio da quelli posti in carico ai preposti.
- I punti b) e c) possono essere volti in diversi modi: da una sommaria ricapitolazione dei fattori di rischio organizzati per aree disciplinari di conoscenza (a esempio, rischi fisici, chimici, biologici ecc.), a una rappresentazione dei rischi valutati dal Servizio di prevenzione e Protezione con la redazione del Documento di Valutazione dei Rischi. In entrambi i modi, si avrebbe davvero la sensazione di una ripetizione dei contenuti della formazione per "ciascun lavoratore". C'è, però, una terza possibilità che consiste nel ricostruire con i preposti i passaggi metodologici del processo di valutazione evidenziando le diverse fasi: individuazione dei punti di pericolo, stima dei rischi, valutazione dei rischi in relazione alle soglie di attivazione dei provvedimenti di prevenzione. Di queste tre fasi (individuazione dei pericoli, stima dei rischi, valutazione dei rischi), la fase generalmente più critica è la prima, perché il valutatore spesso non ha quel diretto contatto sensoriale con l'ambiente, le attrezzature, le sostanze, le procedure ecc. che gli può consentire di rilevare tutti (tendenzialmente tutti) i punti di pericolo. Proprio in questa fase la consultazione dei lavoratori è decisiva perché sicuramente i lavoratori hanno quell'esposizione percettivo-sensoriale che consente di superare l'astrattezza di una valutazione effettuata solo sulle basi documentali, sugli schemi razionali di impianto o sulle procedure ottimizzate. Il problema è che non sempre si riesce raccogliere dai lavoratori le indicazioni percettivo-sensoriali utili ad ampliare la gamma dei punti di pericolo esistenti oltre gli schemi cognitivi del valutatore. Per accedere a queste indicazioni il sistema di prevenzione ha previsto l'esercizio di ruolo della rappresentanza dei lavoratori. Tuttavia si possono verificare delle falle o incompletezze nell'esercizio della rappresentanza dei lavoratori. Per questo motivo, anche l'esercizio del ruolo dei preposti può essere orientato ad acuire la sensibilità dell'organizzazione nel rilevare i punti di pericolo. Il preposto deve, in questo senso, esercitare soprattutto competenze di osservazione, ascolto e dialogo. (Da parte sua l'organizzazione dovrebbe disporre di un sistema di raccolta ed elaborazione delle informazioni sui punti di pericolo raccolte dai preposti nel rapporto con i lavoratori e dovrebbe incentivare e sostenere i preposti nello svolgimento di questa importante parte del processo di valutazione dei rischi, ma questo è un discorso che esula dalla formazione dei preposti in senso stretto).
- Considerazioni analoghe, ma non identiche, si possono fare per il punto d). L'individuazione delle misure di prevenzione non può essere considerato un compito esclusivo degli esperti. Anche in questo caso il coinvolgimento degli operatori è necessario, se non per gli aspetti tecnico specialistici, certamente per quelli relativi alla praticabilità e accettabilità delle soluzioni.



## 4 - FORMAZIONE DEI PREPOSTI: la proposta di Istituto Ambiente Europa

### 2. INDICAZIONI PER LA PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Come si è visto con la lettura critica dell'art. 19, si possono intravedere altri contenuti e obiettivi di apprendimento per la "formazione specifica e adeguata in relazione ai compiti dei preposti":

- come osservare e che cosa osservare del comportamento dei lavoratori sottoposti;
- come formulare critiche a comportamenti non adeguati;
- come formulare apprezzamenti per comportamenti positivi;
- come riferire ai superiori nel sistema di comunicazione organizzativa esistente (o agendo per trasformarlo);
- restare percettivamente aperti ai segnali deboli;
- prendere contatto con il proprio atteggiamento verso il rapporto tra lavoro e salute per riconoscere l'ordine di priorità delle proprie decisioni.

Chiaramente, tutti questi obiettivi di apprendimento non potranno essere perseguiti in un unico intervento formativo. Tanto più che, per la formazione iniziale dei preposti, verosimilmente, non si avrà a disposizione un periodo superiore a una giornata. Tuttavia, sono possibili una definizione di obiettivi di apprendimento di ordine più generale (non più generico) e una programmazione della formazione che tenga conto anche dell'aggiornamento periodico.

Dalla lettura del comma 7 emerge un punto critico per la sua concreta e diffusa applicazione. La norma dice "i preposti ricevono a cura del datore di lavoro *e in azienda*, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico...". Fino a che punto la specificazione della formazione da fare *in azienda* deve essere presa alla lettera?

Perché una formazione fatta in azienda in senso stretto, ovvero nei luoghi fisici dovrebbe essere migliore di una fatta *fuori dall'azienda*? Se, come abbiamo visto, si manifesta l'esigenza di lavorare sullo sviluppo delle competenze trasversali del ruolo di preposto, come, a esempio, le capacità di osservazione di giudizio, la consapevolezza degli atteggiamenti, la tempestività e specificità dei feedback da restituire ai collaboratori ecc., che vantaggio si avrebbe dal farlo in un corso tenuto nella sala mensa dell'impresa, piuttosto che in una aula di formazione esterna?

È chiaro che il significato della specificazione *in azienda* non deve essere preso così alla lettera e che va interpretato alla luce degli obiettivi di apprendimento.

Inoltre, se è vero che le imprese di dimensioni maggiori potrebbero anche avere numeri di persone e risorse per poter fare i corsi per i preposti *in azienda*, è altrettanto vero che queste sono le condizioni di una minoranza delle imprese italiane. Più realisticamente, per la maggior parte delle imprese, la formazione è in azienda quando avviene in orario di lavoro e quando si afferma l'idea che il tempo passato in formazione è tempo di lavoro.

Ma il vero problema non è quello dei muri entro cui avviene la formazione. L'aspetto cruciale, come sempre, è la qualità della progettazione e della conduzione formativa che vanno ricondotte a una chiara identificazione degli obiettivi di apprendimento perché il ruolo del preposto si inserisca nel *sistema aziendale di prevenzione*.



## 4 - FORMAZIONE DEI PREPOSTI: la proposta di Istituto Ambiente Europa

### 3. LA PROPOSTA DI ISTITUTO AMBIENTE EUROPA

Sulla base di queste considerazioni, Istituto Ambiente Europa propone un programma formativo dedicato al ruolo del preposto nel sistema aziendale di prevenzione articolato in un corso iniziale e in un ciclo di corsi di aggiornamento periodico.

Proponiamo questo programma formativo alle imprese di dimensione maggiore interessate ad assumerlo come base di discussione per un programma 'ritagliato' *ad hoc* sulle proprie specifiche caratteristiche socio-tecniche.

Ma lo proponiamo anche alle imprese piccole e medie come programma interaziendale, perché siamo convinti che sia adeguato a promuovere lo sviluppo delle competenze di ruolo di ogni preposto all'interno del proprio sistema aziendale di prevenzione.

Corso iniziale (8 ore)

	<i>Unità didattica</i>	<i>Contenuti e obiettivi di apprendimento</i>
9.00	Ruolo e prevenzione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Il ruolo del preposto</li><li>▪ Le variabili del ruolo e i riflessi sulla esposizione e gestione dei rischi</li></ul>
11.00	Conoscere e gestire i rischi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prevenzione e previsione</li><li>▪ La programmazione delle misure di prevenzione</li><li>▪ Il controllo</li></ul>
14.00	Le misure di prevenzione e la gestione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Misure di prevenzione oggettiva e soggettiva applicabili alla realtà lavorativa dei collaboratori</li><li>▪ Organizzazione, gestione e prevenzione</li></ul>
16.00	Il preposto e i collaboratori	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Come affrontare le resistenze al cambiamento</li></ul>

Prossime edizioni in programma:

- **MILANO 20 giugno**

[Vai al programma e scheda di iscrizione](#)

Corsi di aggiornamento:

- [I comportamenti a rischio: che cosa può / deve fare il preposto per governarli.](#)
- Prevenzione e valutazione delle prestazioni: criticare i comportamenti negativi e apprezzare quelli positivi.
- [Imparare dagli infortuni e dai mancati infortuni.](#)
- Le metodologie di osservazione e rilevazione dei pericoli e dei rischi.

**Per commenti e richieste di informazioni scrivere una mail a**  
[attilio.pagano@ambienteeuropa](mailto:attilio.pagano@ambienteeuropa)