



- **Sicurezza del lavoro.** È necessario identificare gli obiettivi e i parametri *standard*

## La formazione interna: efficace strumento aziendale per lo sviluppo professionale

**L**a formazione interna è uno degli strumenti aziendali più efficaci in termini di risultati immediati, poiché esprime la conoscenza che si ha dei propri dipendenti e la capacità di sfruttare le loro abilità innate e acquisite. Permette di garantire, inoltre, continuità alla capacità di soddisfare le esigenze del mercato e, allo stesso tempo, la qualità dei servizi o dei prodotti offerti.

Tuttavia, essere in grado di identificare tutte le esigenze formative e svilupparle all'interno di un piano annuale di lavoro richiede, talvolta e specialmente per le realtà medio-grandi, uno sforzo notevole, sia economico sia temporale.

- di **Enrico Baresi, Luisa Cappellina e Lisa Deganutto**, *Cautha Solutions Srl*

### I costi della formazione

La formazione deve essere valutata e mirata a compensare i suoi costi con il valore aggiunto quantificabile sul mercato libero.

Ogni piano tecnico di sviluppo d'impresa pone grande attenzione a definire sin dall'inizio il costo del personale e, in modo specifico, per la sua formazione. Occorre considerare non solo la spesa per le docenze ma anche il costo orario che deve comprendere sia il costo economico della persona da formare, **sia i costi aggiuntivi connessi**.

### Le necessità formative

Prima di valutare il costo della formazione è opportuno definire le esigenze, spesso poco espresse. Un aiuto deriva dalla normativa (per esempio, il D.Lgs. n. 81/2008), tuttavia, talvolta, queste esigenze, contenute nel DVR che ogni azienda dovrebbe tenere aggiornato, sono poco considerate specialmente per i la-

voratori che non eseguono lavori particolarmente rischiosi e a breve termine (spesso con molte problematiche se prolungati nel tempo, come la categoria dei videoterminalisti).

Le esigenze formative emergono dalle singole realtà e dalla capacità dell'azienda di eccellere nella comunicazione interna, fonte preziosissima di informazioni. Da una corretta e "veritiera" comunicazione, **ogni lavoratore dovrebbe essere in grado di segnalare le proprie esigenze di formazione**, di aggiornamento o di semplice aumento di potenzialità al fine di poter lavorare al meglio delle condizioni e, quindi, fornire un operato al massimo delle proprie forze.

D'altronde l'azienda deve essere consapevole del sistema delle competenze aziendali (SCA) presente, spesso suddiviso per gruppi a seconda delle mansioni svolte. Conoscendo questi gruppi è possibile selezionare quelle figure sulle quali concentrare l'attenzione, in modo



Tabella 1

● Piano annuale della Formazione										
N.	Argomento di addestramento/ Ente	Tipo	Richiedenti	Durata prevista (ore)	Periodo di esecuzione previsto	Costo preventivato	Durata effettiva (ore)	Periodo esecuzione effettivo	Costo effettivo	Note

Fonte: Settore Formazione - Sicurezza Cautha Solutions S.r.l.

che sia possibile selezionare quei soggetti in grado di sviluppare nuove abilità e competenze, ricordando che questi percorsi hanno durata pluriennale (variabile a seconda degli obiettivi definiti). Saranno presentati alcuni esempi di settori nei quali la formazione ha un ruolo decisivo sulla buona riuscita dei servizi venduti. Tuttavia, prima potrebbe essere utile definire alcuni strumenti per identificare gli obiettivi e i parametri *standard*, in modo da favorire l'azienda nel confrontare tra di loro tutti gli interventi formativi attuati e poter definire il rapporto "formazione-aumento del valore aggiunto" e, quindi, del servizio.

### Come valutare la formazione

Per valutare in modo accurato le esigenze e le caratteristiche della formazione che deve essere fornita occorre analizzare correttamente sia le **motivazioni** (cogenti o interne) che spingono ad attuarla, sia gli **obiettivi** che devono essere raggiunti e, quindi, saper identificare e redigere un **progetto formativo** (si vedano lo *schema 1*, nel quale è evidenziato il processo per il quale si ottiene un obiettivo didattico trasformando le segnalazioni, le carenze, le necessità, gli obiettivi organizzativi emersi in obiettivo dell'intervento formativo, e la *tabella 1*). Questo progetto dovrebbe tener conto di voci come quelle riportate nella *tabella 2*.

### La formazione

Per ogni **intervento formativo** è necessario considerare il **profilo dei destinatari** secondo 3 principi chiave:

- sapere;
- saper fare;
- saper essere.

Sulla base di questi tre principi è possibile individuare le esigenze di formazione per alcune categorie di lavoro, confrontandole tra loro, quali, per esempio:

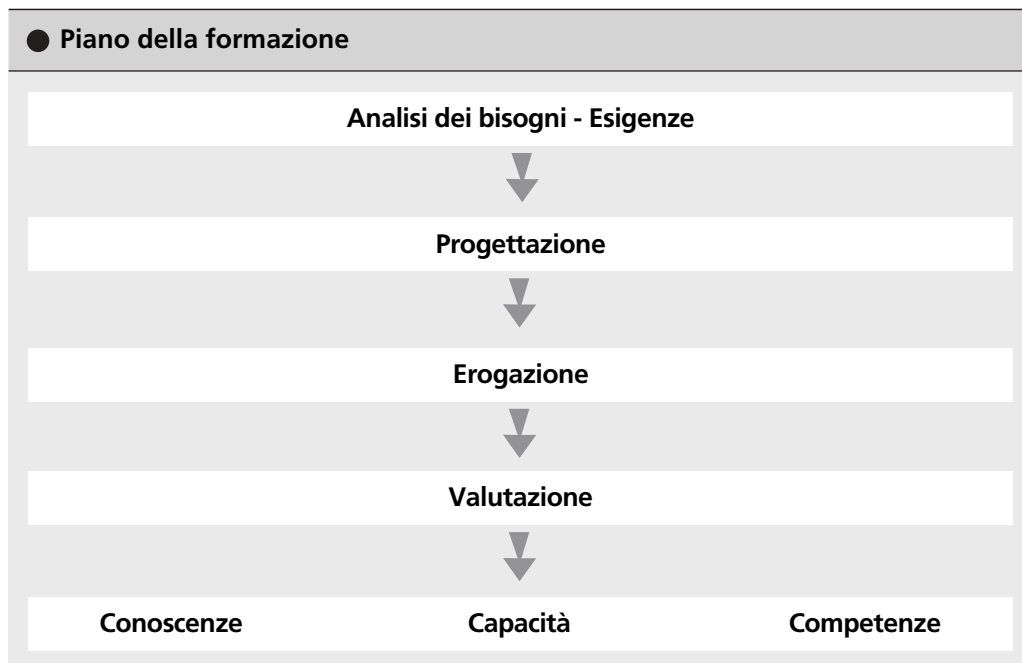
- il responsabile ambientale (si veda la *tabella 3*);
- il responsabile di sicurezza (si veda la *tabella 4*);
- il responsabile del controllo dei servizi personalizzati (si veda la *tabella 5*).

Le conoscenze, le capacità e le competenze possono essere anche suddivise in **specifiche** e **trasversali**, in relazione, appunto, al livello di specificità che rivestono per lo svolgimento della mansione da parte di diversi gruppi di destinatari. Per esempio, le capacità informatiche o linguistiche, fino a determinati livelli di abilità, sono considerate "trasversali" in quanto necessarie e comuni tra molte categorie di lavoratori; al contrario, le capacità elencate nella *tabella 3*, relativa ai responsabili ambientali, possono essere considerate come specifiche, in quanto caratteristiche al fine di svolgere quella determinata attività.

Questa suddivisione risulta particolarmente utile ai fini della predisposizione del piano formativo aziendale, dando la possibilità di accorpate alcuni progetti per destinatari differenti, ovvero decidere di ricercare corsi specifici interaziendali al fine di rispettare il *budget* previsionale per il settore formativo.

### I risultati della formazione

Una volta identificate le esigenze formative e le persone con i requisiti per ottenerle, spetta all'azienda (salvo obblighi di legge che già le prevedono) investire sulle potenzialità del proprio personale avendo come obiettivo, non solo la crescita del valore aggiunto dei servizi o della qualità dei prodotti offerti, ma anche la salvaguardia da errori di varia gravi-

**Schema 1**

tà che potrebbero compromettere l'immagine dell'azienda. Un investimento sulle persone, a medio termine, può fare davvero la differenza sulla qualità dell'offerta ai clienti, senza dimen-

ticare che la prima formazione che deve essere effettuata viene proprio dal conoscere la propria attività e chi opera in essa, collaboratore o cliente. ●

**Tabella 2****● Modello di progetto formativo****Motivo della formazione:**

- nuova assunzione;
- aggiornamento;
- modifica delle mansioni;
- riqualificazione concomitante a cassa integrazione;
- nuova qualifica;
- mantenimento della qualifica.

**Durata del progetto formativo****Periodo**

Data inizio

Data fine

**Obiettivi****Docente/Esperto**

Sigla esperto

Sigla partecipante

**Strumenti/Apparecchiature utilizzate****Tipo di valutazione**

Criteri di superamento

Giudizio di efficacia



Tabella 3

### ● Formazione dei responsabili ambientali

**Profilo professionale:** un responsabile ambientale dell'organizzazione deve saper monitorare tutte le attività soggette a rischi ambientali o a consumi di risorse, coordinandosi con il responsabile della sicurezza e il responsabile del reparto/settore, per aggiornare la valutazione dei rischi e integrarla con quella dei rischi per i lavoratori. Pertanto, questo soggetto esegue una valutazione periodica delle attività e un aggiornamento continuo sulle proprie competenze.

**Legge guida:** D.Lgs. 3 aprile 2006, n. 152

Conoscenze* (Sapere)	Capacità (Saper fare)	Competenze* (Saper essere)
<b>Territorio</b>	Saper leggere e interpretare le mappe del territorio con evidenziazione delle criticità e delle particolarità significative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere in grado di organizzare le attività di indagine, di raccolta dei dati, di monitoraggio;</li> <li>• sapersi rapportare e confrontare con altri responsabili di settore per identificare le priorità e gli obiettivi;</li> <li>• apportare le proprie specificità mediando, al contempo, tra esigenze differenti, in un'ottica multidisciplinare.</li> </ul>
<b>Quadro geologico, idrogeologico, idrologico</b>	Saper leggere le relazioni e gli studi geologici e idrogeologici, con le relative mappe, le sezioni, le stratigrafie e le analisi.	
<b>Quadro meteorologico</b>	Saper leggere le mappe storiche degli eventi meteorologici.	
<b>Risorse naturali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acqua;</li> <li>• immissioni nel suolo e in acqua;</li> <li>• rifiuti e residui;</li> <li>• suolo e sottosuolo;</li> <li>• emissioni in atmosfera;</li> <li>• polveri;</li> <li>• emissioni acustiche;</li> <li>• vibrazioni;</li> <li>• uso di sostanze pericolose;</li> <li>• radiazioni;</li> <li>• inquinamento luminoso;</li> <li>• microclima;</li> <li>• impatto visivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saper individuare gli aspetti/impatti ambientali connessi alle proprie attività;</li> <li>• saper leggere una mappa del territorio circostante;</li> <li>• saper leggere una mappa di rete (fognaria, dei pozzi, dei serbatoi interrati ecc.);</li> <li>• saper redigere una mappa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- delle superfici coperte;</li> <li>- dei camini e la loro numerazione;</li> <li>- dei rilievi fonometrici interni e del perimetro;</li> <li>- dei punti di carotaggio e redigere i relativi rapporti;</li> </ul> </li> <li>• redigere, se necessario, piani di bonifica e controlli periodici che devono essere effettuati nei punti di maggiore significatività;</li> <li>• saper attuare una valutazione di impatto ambientale;</li> <li>• saper definire il ciclo di vita dei prodotti-servizi;</li> <li>• saper valutare lo stato delle aree coperte/reparti produttivi.</li> </ul> <p>Saper elaborare le tabelle dei consumi delle risorse e i relativi bilanci.</p> <p>Saper elaborare una tabella delle emissioni, delle immissioni delle risorse e del relativo bilancio.</p>	



<b>Norme di riferimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leggi applicabili al sito/organizzazione;</li> <li>• norme e regolamenti;</li> <li>• permessi, autorizzazioni e convenzioni esistenti;</li> <li>• eventuali deroghe a leggi e autorizzazioni;</li> <li>• denunce e pendenze legali;</li> <li>• sentenze in giudicato.</li> </ul>	Tenere uno scadenziario delle leggi, delle norme e dei regolamenti applicabili all'attività, ai prodotti e ai servizi.	
<b>Ricerca delle soluzioni e valutazione dei costi di adeguamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricerca di soluzioni tecniche, tecnologiche, economicamente sostenibili e loro priorità di intervento;</li> <li>• piani di adeguamento e di miglioramento;</li> <li>• piano delle attività e dei costi stimati.</li> </ul>	Tenere uno scadenziario dei permessi e delle autorizzazioni con le date delle emissioni, delle scadenze e degli obblighi.  Saper valutare e redigere gli studi di adeguamento normativo, i piani e i programmi di attuazione.  Redigere un rapporto periodico di valutazione, i preventivi e la pianificazione dell'attività.	
<b>Formazione</b>	Identificare le esigenze formative del personale aziendale.  Saper leggere, interpretare e applicare correttamente le leggi e le normative cogenti	

\* Suddivise a seconda delle necessità e delle esigenze dell'azienda.

Fonte: Settore Formazione - Sicurezza Cautha Solutions S.r.l.

#### Tabella 4

### ● Formazione dei responsabili della sicurezza

**Profilo professionale:** un responsabile del servizio di protezione e prevenzione deve poter supportare il datore di lavoro nell'applicazione della normativa sulla sicurezza; in particolare, partecipa alla valutazione dei rischi e all'applicazione delle misure di miglioramento emerse dalla valutazione. Inoltre, controlla che i lavoratori utilizzino in modo adeguato i DPI e attuino in maniera corretta e puntuale le misure di prevenzione e di protezione.

Deve coordinarsi, eventualmente, con il responsabile di settore per l'individuazione, l'applicazione e il miglioramento della sicurezza in azienda.

#### Legge guida:

- D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, aggiornato al D.Lgs. 25 agosto 2009, n. 106
- D.M. 10 marzo 1998 (antincendio)
- D.Lgs. 15 luglio 2003, n. 388

Conoscenze* (Sapere)	Capacità (Saper fare)	Competenze* (Saper essere)
<b>Normativa cogente</b>	Conoscere e saper applicare le prescrizioni specifiche per l'azienda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere in grado di organizzare le attività di indagine, di raccolta dei dati, di monitoraggio;</li> <li>• sapersi rapportare e confrontare con altri responsabili di settore per identificare le priorità e gli obiettivi;</li> <li>• apportare le proprie specificità mediando, al contempo, tra esigenze differenti, in un'ottica multidisciplinare;</li> <li>• trovare soluzioni in accordo alle norme di riferimento riportandone la necessità al datore di lavoro.</li> </ul>



<b>Rischi generali</b>	Identificare i rischi connessi all'attività aziendale in generale.	
<b>Rischi specifici</b>	Identificare i rischi ai quali sono esposti i lavoratori in relazione all'attività svolta.	
<b>Procedure base del pronto soccorso</b>	Coordinare le attività di primo soccorso.	
<b>Procedure base di antincendio</b>	Coordinare le misure antincendio.	
<b>Procedure base di evacuazione</b>	Coordinare le misure di evacuazione.	
<b>Tipologie di DPI connessi all'attività svolta</b>	Controllare che i DPI siano a disposizione del personale ovunque operante, conformi e correttamente utilizzati.	
<b>Tipologie e rischi connessi all'uso di attrezzature e protezioni</b>	Controllare la conformità delle attrezzature e delle macchine alle norme specifiche. Controllare il corretto utilizzo di macchine e di attrezzature con relative protezioni.	
<b>Identificazione e gestione di sostanze pericolose</b>	Conoscere i rischi connessi all'uso di sostanze pericolose e i relativi metodi di stoccaggio e di smaltimento.	
<b>Diritti e doveri figure sicurezza</b>	Rapportarsi con le diverse figure aziendali e le autorità di riferimento (ASL, INAIL, ISPESL, Vigili del Fuoco ecc.).	
<b>Formazione</b>	Identificare le esigenze formative del personale aziendale. Saper leggere, interpretare e applicare correttamente le leggi e le normative cogenti.	

\* Suddivise a seconda delle necessità e delle esigenze dell'azienda.

Fonte: Settore Formazione - Sicurezza Cautha Solutions S.r.l.

## Tabella 5

### ● Formazione del responsabile del controllo dei servizi esternalizzati

#### Profilo professionale:

un responsabile del controllo di servizi esternalizzati predisporre l'attività di monitoraggio, di controllo e di verifica secondo i criteri del servizio in oggetto, predisponendo adeguati strumenti di verifica e redigendo *report* analitici e conclusivi.

Esempi:

- gestione della manutenzione;
- gestione dei servizi di ristorazione;
- gestione dei servizi delle aree verdi;
- gestione degli impianti;
- gestione della logistica.

**Legge guida:** Norme UNI, normative variabili in relazione al tipo di attività oggetto del controllo

Conoscenze* (Sapere)	Capacità (Saper fare)	Competenze* (Saper essere)
Conoscenza dei contenuti e degli obiettivi contrattuali, i capitolati d'oneri, i progetti, i contratti, gli allegati tecnici ecc.	Elaborare le conoscenze e mettere a punto un sistema di controllo funzionale e armonico in tempi prestabiliti e in linea con il <i>budget</i> disponibile.	Sviluppare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro, condividendone gli obiettivi e il rapporto fiduciario.



Conoscenza del quadro normativo di riferimento per ciascuna delle attività oggetto del controllo.	Presentare i risultati ai soggetti interessati (direzione amministrativa, ufficio della qualità) con appositi <i>report</i> e nelle scadenze concordate.	Apportare la propria specificità al gruppo, interagendo con gli altri partecipanti al fine di individuare i protocolli di controllo e la valutazione, condivisi e validati.
Conoscenza delle norme UNI di riferimento per le attività di verifica dei servizi, qualora presenti.	Utilizzare correttamente e con sicurezza gli strumenti per l'esecuzione delle verifiche di risultato (microbiologiche, fisiche, chimiche ecc.) nonché degli strumenti informatici necessari.	Riuscire a mantenere un comportamento assertivo (non aggressivo, né passivo) nei rapporti interni ed esterni al gruppo.
Conoscenza della struttura e delle destinazioni d'uso	Elaborazione di procedure per l'esecuzione delle verifiche e la gestione dei risultati in base alla tipologia di struttura e di attività svolta nella stessa.	Sapere svolgere le proprie attività riducendo al minimo i disagi per i controllati.
Conoscenza dei modelli organizzativi generali e particolari delle procedure interne.	Individuare le motivazioni che hanno generato eventuali non conformità riscontrate e/o eventuali correlazioni tra le non conformità.	Essere un osservatore oggettivo e discreto, mostrare rapidità nell'analisi dei dati riscontrati.
Conoscenza delle figure di riferimento per le diverse unità operative o i servizi.	Mettere a punto successive ottimizzazioni delle attività di verifica sotto il profilo organizzativo.	Mostrare abilità nella risoluzione dei problemi e dei conflitti.

\* Suddivise a seconda delle necessità e delle esigenze dell'azienda.

Fonte: Settore Formazione - Sicurezza Cautha Solutions S.r.l.

## I LIBRI DI AMBIENTE E SICUREZZA

**NUOVA  
EDIZIONE**



### LA NUOVA SICUREZZA SUL LAVORO

Autore: P. Masciocchi, C. Leboffe

La nuova edizione del volume offre un commento dettagliato, a tutte le novità legislative apportate dal decreto correttivo al **D.Lgs. 81/08** nei vari settori di interesse. Un apposito inserto è dedicato al nuovo **apparato sanzionatorio** definito dal decreto correttivo: una pratica tabella riporta per ogni figura professionale e per ciascuna attività le sanzioni previste in caso di inadempimento e violazione delle disposizioni di legge. Completa l'opera un **CD-Rom** contenente:

- un formulario aggiornato dei nuovi adempimenti;
- il testo del nuovo D.Lgs. 81/08, coordinato con le modifiche apportate dal decreto correttivo;
- le linee guida applicative dettate dall'Ispes;
- una *chek-list* per il controllo della conformità normativa;
- percorsi di giurisprudenza;
- casi pratici;
- una selezione di commenti tratti dalle riviste professionali de il Sole24Ore.

Pagg. 500 – € 49,00

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.

Trova quella più vicina all'indirizzo [www.librerie.ilsole24ore.com](http://www.librerie.ilsole24ore.com)

**GRUPPO 24ORE**

La cultura dei fatti