



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

Dipartimento di Sociologia
e Ricerca Sociale



Azienda Provinciale
per i Servizi Sanitari
Provincia Autonoma di Trento



Agenzia del Lavoro

Finanziato da



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
DI TRENTO E ROVERETO

Con il contributo di INAIL,
Direzione provinciale di Trento

INAIL

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE
CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO

QUESTIONI DI IN-SICUREZZA PER UNA CULTURA DEL LAVORO E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

venerdì 11 aprile 2014

Aula Kessler, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
via Verdi 26 – Trento

**Il progetto SICURTEMP:
Sicurezza e benessere lavorativo tra vecchi e nuovi contratti
temporanei in provincia di Trento**

SICUREZZA E FORMAZIONE: UN APPROCCIO SITUATO

Claudio Tombari, claudio.tombari@formedil.it

responsabile progetto nazionale Formedil 16oreMICS

Claudio Tombari

responsabile progetto nazionale Formedil "16oreMICS"

Sicurezza e formazione in edilizia: un nuovo approccio

Premessa

Le note che seguono intendono render conto di un percorso che nel contempo è stato un 'cammino' di elaborazione concettuale, a partire dalla riflessione sulle prassi formative messe in atto, ma – insieme - un 'cantiere' di attività formative di massa che, nell'ambito della cosiddetta 'formazione alla sicurezza', hanno riguardato dal 1 gennaio 2009 ad oggi circa 90.000 lavoratori edili in Italia. La disorganicità del testo riflette la non linearità di un percorso che ci ha condotto a nuove acquisizioni e a nuovi punti fermi, tutt'altro che chiari all'inizio del cammino. Ce ne scusiamo. Per una presa di contatto con la realtà di Formedil e del progetto 16oreMICS: www.formedil.it ; www.16oremics.it.

1.

Il lavoro nel cantiere edile: alcune particolarità

Nel lavoro umano in cantiere edile si riscontrano, a fronte di peculiarità per così dire "storiche", alcune tendenze di cambiamento che, conseguenze di nuove forme organizzative, stanno gradualmente ridefinendo non pochi classici paradigmi invalsi. In grande sintesi:

- una gamma operativa molto estesa e flessibile, che è però compresente con una forte pratica della specializzazione. La nozione di 'specializzazione del lavoro' in un settore non manifatturiero quale l'edilizia ha un significato radicalmente diverso da quello che assume in contesti manifatturieri: il lavoro specializzato (specifica tecnologia con specifico intervento in specifica fase di lavorazione) nel cantiere edile si contestualizza in modi sempre differenti in relazione alla specifica situazione di cantiere e si relaziona con altre lavorazioni specializzate a monte, a valle, a fianco.
- uno scenario di situazioni molto ampio, mutevole nel tempo e non prevedibile. La natura prototipale del cantiere di costruzione (di qualsiasi cantiere, ma ancor più spinta nel caso di interventi sul già costruito) produce un ambiente di lavoro costituito da un alto numero di situazioni differenti e da una forte frequenza di cambiamento.
- una forte presenza di interazioni tra lavoratori che collaborano a coppie o in squadra. Si lavora strategizzando volta per volta, situazione per situazione: dividendosi i compiti, stabilendo la leadership, negoziando, comunicando. Il settore delle costruzioni pratica da sempre la "cooperazione autoregolata"ⁱ (Butera 1977).

E' del tutto evidente che queste specificità del settore edile richiamano la necessità di un forte "protagonismo" dell'operatore: è l'operatore in prima persona che deve continuamente "strategizzare" il proprio comportamento: a rapida diagnosi (analisi del contesto, dei rischi, delle opportunità) deve far seguire il comportamento più adeguato che, applicando le necessarie misure di sicurezza, garantisca le condizioni ottimali di produttività e sicurezza in quella specifica situazione. Qualche minuto dopo, cambiando la situazione di lavoro, avvierà una nuova strategia. Organizzare ed applicare comportamenti prevenzionali, e quindi sicuri, comporta pertanto l'applicazione costante

di "maestrie professionali" (complesso di conoscenze, competenze, *lesson learned*, vissuti personali) di non poco conto. Il termine, assai usato in cantiere, che meglio esprime il concetto è "l'occhio", inteso quale organo del "pre-vedere" che innesci uno specifico e conseguente "provvedere", in modo avvertito, attento e mobile.

Dobbiamo ammettere, pur rilevandone ovviamente i drastici e radicali limiti, che l'uso dell'"occhio", è stato storicamente uno strumento di prevenzione largamente utilizzato, spesso in situazioni di problematico rispetto delle norme, da generazioni di lavoratori.

Purtroppo molte delle correnti riflessioni sulle strategie di miglioramento delle condizioni di sicurezza tendono - nel caso siano considerati 'fuori norma' - ad evitare di assumere quale punto di partenza, in modo laico e disincantato, i modi concreti con cui alcune operazioni di lavoro vengono eseguite: opera in ciò una sorta di censura che, sul piano formativo, troviamo espressa sovente con un grosso NO (o grossa sbarra a croce obliqua) sull'immagine che mostra l'azione incriminata.

Sembrerebbe al contrario più opportuno e produttivo assumere un approccio interessato a comprendere nel dettaglio i modi concreti con cui generazioni di lavoratori hanno costruito quei saperi informali utili a 'salvarsi la vita', pur lavorando senza rispettare (a volte senza conoscere) il quadro normativo costituitosi a partire dagli anni cinquanta dello scorso secolo. L'analisi dei modi concreti del lavoro umano nel settore delle costruzioni, delle maestrie, dei modi di organizzarsi (gerarchie, leadership, iniziazioni ecc.), delle dinamiche degli incidenti, dei mancati incidenti e delle conseguenti *lesson learned*, delle costruzioni di pratiche criteriizzate utili a essere produttivi e insieme a non farsi male, potrebbe costituire un'utile direzione di ricerca e potrebbe fornire esiti preziosi per avviare un lavoro di riconnessione e ricucitura tra vissuto esperienziale concreto dei lavoratori e alcune possibili e auspicabili direzioni di miglioramento.

2. Non si impara "la sicurezza", bensì pratiche di lavoro più o meno sicure"²

Probabilmente siamo di fronte ad un vero e proprio paradosso: il settore produttivo che, in forza di quanto detto in apertura, richiederebbe un livello veramente alto di competenze di tipo prevenzionale, una tensione costante al problem solving estemporaneo, l'applicazione continua di un "fare ragionando e prevedendo", è nei fatti il settore forse più critico per quanto riguarda la qualità del fattore umano. Il grande turn over, la percezione comune (pregiudizio) del lavoro in cantiere quale lavoro semplice e di seconda scelta, l'ingresso senza alcuna preparazione professionale di quote rilevanti di personale straniero, la drastica diminuzione delle possibilità di graduale apprendimento per contatto in cantiere (da operaio esperto a nuovo entrato senza esperienza) a seguito dei processi di frammentazione e autonomizzazione dei lavoratori e delle squadre, la presenza di alcune patologie nella catena dei subappalti che comprimono le tutele dei lavoratori, e altro ancora, producono una situazione complessiva che incrementa e aggrava la contraddizione tra rischiosità oggettiva del lavoro (con conseguente necessità di affidabile preparazione al lavoro in sicurezza) e livello effettivo della qualità e della preparazione professionale dei lavoratori. Il problema presenta quindi un elevato grado di complessità e, in forza di quanto sin qui detto, si può affermare che certamente formare al lavoro (corretto e sicuro) in edilizia non è per nulla semplice.

Una prima indicazione: è necessario integrare molto bene la cosiddetta formazione alla sicurezza con la formazione professionale mirata allo svolgimento corretto delle varie operazioni di lavoro. La formazione deve avere pertanto un buono spessore tecnico-professionale perché deve mettere in condizione il lavoratore di affrontare un numero alto e non prevedibile di situazioni lavorative. La formazione alla sicurezza deve di conseguenza essere strettamente contestualizzata con gli apprendimenti professionali.

E questo anche per un'altra fondamentale ragione: non c'è apprendimento senza motivazione e la motivazione personale ad apprendere nasce da una sorta di stato di insoddisfazione per la differenza che si percepisce *tra come si è / come si vorrebbe essere, ovvero tra ciò che si conosce e si sa fare / ciò che si vorrebbe sapere e saper fare.*

Di conseguenza appare plausibile pensare che un lavoratore edile avrà una maggior motivazione verso l'apprendimento di competenze professionali spendibili per il proprio sviluppo di carriera piuttosto che verso l'apprendimento di conoscenze di prevenzione infortuni. Che in cuor suo non considera competenze professionalmente rilevanti.

Semberebbe pertanto opportuno assumere quale base di partenza la "motivazione all'apprendimento professionale". Correlato a questo principio ne individuiamo un altro: la necessità di partire dal vissuto lavorativo e dalla sua effettiva e concreta percezione e di risalire in modo induttivo al principio più generale.

In definitiva si può affermare semplicemente che la locuzione "formazione alla sicurezza" non ha designato e pertanto risulta tendenzialmente priva di significato. La "Carta di Matera" che riporto di seguito rappresenta un tentativo di sintetizzare le considerazioni sin qui svolte.

Principi base e requisiti d'efficacia della formazione impropriamente definita "formazione alla sicurezza":

la Carta di Matera*

1.

La locuzione "formazione alla sicurezza" non possiede alcun senso autonomo e separato dalla nozione di "formazione al lavoro professionale", all'interno della quale l'assunzione di un consapevole comportamento prevenzionale rappresenta un elemento definitorio essenziale.

2.

La formazione al lavoro professionale risulta efficace se viene operata in modo integrato e contestuale (approccio sistemico**) ad una strategia complessiva di servizio e accompagnamento al miglioramento del ciclo produttivo, con riguardo agli aspetti di pianificazione, organizzazione, controllo, ergonomia delle attrezzature e del macchinario, sorveglianza sanitaria.

3.

La formazione al lavoro professionale risulta efficace se l'acquisizione delle competenze relative alla messa in atto dei comportamenti prevenzionali avviene in modo contestuale all'acquisizione delle competenze professionali proprie dell'ambito di lavoro.

4.

La formazione al lavoro professionale risulta efficace se viene operata a partire dal particolare vissuto del lavoratore, se tende a identificare le sue aspettative e le sue motivazioni, se assume

(*) Redatta a Matera il 15 maggio 2010 in occasione dell'Incontro di Primavera promosso dall'Associazione Matera81

(**) Cfr Quadro di Sarnes

quali risorse importanti le competenze formali e informali già in suo possesso, se pratica un costante atteggiamento di rispetto per la persona.

5.

La formazione al lavoro professionale risulta efficace se viene operata in modo induttivo, adeguato al livello di comprensione effettiva del lavoratore, tendenzialmente individualizzata, ravvicinata e non "a distanza".

6.

La formazione al lavoro professionale risulta efficace se viene operata promuovendo l'attivo coinvolgimento del lavoratore, se favorisce l'interazione e lo scambio tra soggetti, se mette in atto efficaci e ripetute verifiche degli apprendimenti .

7.

La formazione al lavoro professionale risulta efficace se viene operata in modo integrato e contestuale con l'evoluzione professionale del lavoratore, se risulta puntuale e mirata rispetto all'evoluzione dei suoi bisogni (formazione permanente), se viene percepita come utile al proprio sviluppo professionale.

3. La formazione alla sicurezza "reale": alcuni appunti

Spesso predicatoria, quasi sempre normativistica, sovente astratta e deduttiva, svincolata – e tendenzialmente schizofrenica - rispetto al vissuto lavorativo dei soggetti in formazione, mirata a dimostrare di aver svolto un insegnamento più che ad aver prodotto e verificato un reale apprendimento, pertanto rituale, unidirezionale e spesso priva di momenti di verifica e valutazione. Sono a mio parere questi i difetti strutturali della cosiddetta 'formazione alla sicurezza' sin qui svolta che inducono a pensare che, così com'è fatta, non sia granchè utile, non produca grande valore aggiunto e veri vantaggi, almeno in chi la frequenta e la utilizza. Produce invece indubbi vantaggi in chi la eroga, ma questa è un'altra storia.

I difetti strutturali di cui sopra non sono di poco conto ove si rifletta sul fatto che la formazione alla sicurezza, almeno nelle intenzioni, dovrebbe essere una formazione tesa a produrre mutamenti di comportamenti personali a seguito di assunzione di nuove consapevolezza. Se questo è lo scopo – ambizioso e non facile da raggiungere – chi forma dovrebbe applicare in modo ancor più rigoroso e controllato alcuni criteri correntemente usati nella formazione degli adulti, quali il partire dal vissuto, il far emergere la motivazione intrinseca, lo scegliere di preferenza strade induttive (dal particolare al generale, dal concreto all'astratto), la verifica puntuale passo dopo passo degli apprendimenti, i feed-back successivi all'intervento formativo. Il cammino è molto più impervio rispetto alla lineare trasmissione ex cathedra di "catechismi" normativi, ma non c'è alternativa, se si vuole che la formazione produca cambiamenti veri nel modo di lavorare.

L'approccio di tipo normativistico e deduttivo (dal generale al particolare, dalla norma generale alla situazione specifica) presenta sicuramente una minor efficacia didattica e comunicativa. Il punto centrale in buona sostanza attiene al fatto che la formazione alla sicurezza è essenzialmente una formazione ai comportamenti (o meglio al mutamento consapevole del proprio comportamento): se non si parte dal vissuto personale, se non si riesce a parlare all'individuo a partire dalla sua motivazione intrinseca, se non lo si

coinvolge nelle sue dimensioni sia razionali, sia emotive, se non si prendono in considerazione come dato di partenza i suoi convincimenti e i suoi preconcetti anche sbagliati, la formazione non fa presa, si rischia di produrre insegnamento, ma non apprendimento e, direbbe un edile, “scivola via come malta sul vetro”.

Sarebbe inoltre necessario che la formazione riuscisse a situarsi nell’effettivo contesto del lavoro e delle relazioni dentro il lavoro: il modo corrente di organizzazione del lavoro nel cantiere edile trova infatti nella “squadra” la sua unità fondamentale. Si lavora in team sia nel grande cantiere per le varie opere specialistiche, sia nel piccolo cantiere edile di ristrutturazione. Sempre e comunque assume un ruolo importante la comunicazione interpersonale: ordini, indicazioni operative, controlli, insegnamenti di procedure, avvertenze, ecc.

Particolarmente utile e produttivo al fine di inquadrare al meglio le nostre argomentazioni appare il concetto di “comunità di pratiche”. La squadra specialistica – che rappresenta l’unità produttiva della produzione in cantiere di costruzione – è una comunità di pratiche con una sua strutturazione organizzativa, con i suoi meccanismi di socializzazione del novizio, con il suo ‘sapere tacito’, con i suoi tabù condivisi. Costumi, abitudini e usanze identificabili come *habitus* (Bourdieu 1980)³

A questo proposito è senz’altro il caso di rileggere un contributo che, pur non recente, ci pare del tutto valido⁴

Le nostre riflessioni sulla creazione ed il mantenimento di pratiche di "buona" sicurezza offrono inoltre alcune indicazioni in tema di formazione e aggiornamento. La prospettiva adottata nel presente lavoro può aiutare a comprendere la debolezza della logica della informazione e educazione della sicurezza come strumento di miglioramento della affidabilità organizzativa. Il modello della formazione come trasmissione di conoscenze mirate all'individuo contrasta infatti con la logica dell'apprendimento nelle organizzazioni. Nel migliore dei casi l'informazione alla sicurezza costituisce una occasione per arricchire di un nuovo materiale lo sforzo di produzione della sicurezza. Tale nuovo elemento deve tuttavia essere traslato nel sistema culturale vigente, dove la sua forza e impatto è spesso minima. Più sovente la informazione alla sicurezza svolta in contesti di aula (ovvero fuori dal luogo di lavoro) non ottiene nessun risultato salvo quello di essere utilizzato come "paravento" per manovre "cosmetiche" di risposta ad accresciute conoscenze sulla sicurezza.

L'interpretazione dei processi di apprendimento organizzativo della sicurezza nelle comunità di pratiche suggerisce pertanto la necessità di orientare le iniziative di formazione e aggiornamento verso modalità meno modellate sul modello scolastico e più vicine alle modalità con cui effettivamente avvengono i processi di circolazione e mobilitazione della conoscenza.

4. L’innovazione contrattuale delle “16oreprima” quale laboratorio di innovazione

Una seria insoddisfazione per le modalità con cui veniva svolta la ‘formazione per la sicurezza’ ha condotto Formedil⁵ a ripensare in modo radicale sia, in un primo tempo, le modalità, sia, successivamente, a mettere in discussione la plausibilità e il senso della nozione stessa di ‘formazione per la sicurezza’. Il processo ha preso avvio con la prima elaborazione nel 2007 ed è tuttora in corso. Chi scrive ha avuto la ventura di partecipare attivamente a questo percorso.

Riteniamo che l’innovazione “16oreprima” abbia forse rappresentato un primo e interessante tentativo di innovazione e di applicazione dei criteri e degli approcci di cui sopra. Questo era almeno nei nostri auspici. Certamente, a distanza di alcuni anni, si può affermare che si è cercato di non ripetere vecchi errori e di non percorrere strade che

ritenevamo improduttive. E questo è già un discreto risultato. Di seguito una breve illustrazione del progetto.

Tutto nasce a giugno 2008 quando le parti sociali del settore delle costruzioni (sindacali e datoriali) inseriscono nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro l'innovazione contrattuale cosiddetta "16 ore prima"⁶. L'intento è di proporre a tutti coloro che entrano, per la prima volta nel settore, un percorso verso il lavoro di qualità, offrendo servizi di sostegno e di accompagnamento allo sviluppo professionale. Per dare dignità al lavoro del costruire e per sviluppare "buona occupazione". A questo fine il sistema formativo è impegnato a stimolare e a gestire percorsi di sviluppo professionale, a partire dall'idea che il settore ha bisogno, innanzitutto, di lavoratori di qualità, motivati a utilizzare le risorse della formazione continua per migliorare continuamente le proprie competenze. Per cominciare bene questo percorso, con il piede giusto, è necessario che, prima di iniziare a lavorare, prima di entrare in cantiere, ciascuno possa provvedere a formarsi adeguatamente sulle basi minime del mestiere. Un minimo di formazione professionale introduttiva al lavoro in edilizia e finalizzata a "sapersi muovere in cantiere" in modo corretto e razionale.

Ma il "lavorare bene" deve coincidere con il "lavorare in sicurezza". Il progetto tende pertanto a collegare strettamente la formazione alla sicurezza con la formazione professionale, a partire dalla consapevolezza che l'acquisizione di comportamenti sicuri e attenti alla prevenzione possa probabilmente essere fortemente facilitata e consolidata qualora si fosse in grado di dimostrare, ogni volta e nei vari contesti, che questi comportamenti sono a tutti gli effetti parte integrante e componente essenziale del lavoro competente e produttivo. La costruzione di competenze professionali (procedure, capacità, conoscenze di base connesse) è il punto di partenza e la vera "anima" del corso di 16 ore. Nessun taglio di tipo deduttivo, scolasticamente sistematico e normativistico. Al contrario, una forte attenzione a produrre il coinvolgimento attivo del partecipante, contando sulla sua reale motivazione (che è sempre di tipo professionale), e, per questa via, favorire un effettivo apprendimento.

Unitamente e contestualmente, il corso vuole produrre un modo di rapportarsi ai contenuti professionali che tende a sottolineare con forza, quali elementi di correttezza professionale attraverso:

- il **prevedere** la pianificazione (e la micropianificazione) delle procedure di lavoro. In sostanza, il "pensarci prima", progettando nella propria testa il processo, programmandone le fasi e le operazioni, individuando gli snodi strategici e vedendone in anticipo le variabili e le criticità;
- il **provvedere** alla predisposizione anticipata, con riferimento agli esiti dell'attività precedente, di tutte le condizioni (mezzi, risorse, organizzazione) utili a rendere il processo di lavoro spedito, produttivo, conforme alle prescrizioni e sicuro.

La scelta dell'approccio pratico e induttivo e la priorità data all'obiettivo formativo della professionalizzazione (lavorare in sicurezza quale effetto collaterale del lavorare in modo professionale e consapevole) sono state riconfermate nel corso del lavoro collettivo – svolto tra gennaio 2010 e marzo 2011 – per il secondo sotto-progetto: "16 ore MICS-Attrezzature". A partire dalle scelte progettuali delle Scuole Edili lombarde e dall'elaborazione - cui ha fatto seguito un'importante esperienza applicativa - della Scuola Edile Bresciana, anche a questo sottoprogetto sono stati applicati i criteri metodologici già introdotti col progetto "16ore prima": anche in questo caso è stata redatta l'Agenda formativa modulo per modulo e, in modo estremamente dettagliato, le Indicazioni operative che, tramite collegamenti ipertestuali, generano tutto il materiale didattico.

Ciascun modulo formativo è sempre scandito dalla seguente sequenza:

1. ACCOGLIENZA
2. CAPIRE LA MACCHINA

3. CAPIRE IL CONTESTO
4. LAVORARE CON LA MACCHINA
5. CAPIRE LE REGOLE

La scelta dell'approccio professionalizzante posticipa sempre l'esame della normativa. Dopo aver compreso la macchina, le sue proprietà, i suoi limiti d'uso e aver ben chiarito il contesto di lavoro in cui si opera, si passa alla fase operativa: il lavorare con la macchina. Questo percorso vede una forte contestualità nel trasferimento di procedure professionali e di correlate consapevolezze di prevenzione. A questo punto l'illustrazione, essenziale ma precisa, delle relative normative di legge assume, per il lavoratore che segue il corso, un significato direttamente comprensibile, tecnicamente e professionalmente motivato e pertanto realmente sensato.

Abbiamo cercato di mantenere un buon ritmo di avvicendamento tra gli eventi previsti: la LEZIONE con un breve PPT; il lavoro attivo dei corsisti (Scheda ATTIVITÀ); i momenti, forzatamente brevi ma necessari, di racconto della propria esperienza, di scambi e riflessioni; la fissazione dell'apprendimento tramite la Scheda MEMO. Alla fase di accoglienza attribuiamo una seria importanza: all'inizio di ogni modulo ricordiamo brevemente "a che punto del percorso" si è giunti e mostriamo in modo chiaro e distinto quali saranno gli apprendimenti acquisibili a fine modulo (Schede INTRO).

Così come in altri nostri progetti, la distinzione "teoria/ in aula e pratica / in piazzale-laboratorio" non ci sembra granchè funzionale né produttiva: aula e piazzale sono semplici risorse logistiche da usare con criteri di opportunità. La teoria (nel senso del comprendere e fissare concetti a partire dall'esame del singolo problema pratico) e la pratica (nel senso del provarsi, del muovere/muoversi nella situazione specifica in modo razionale e ragionato) si ritrovano e attraversano ambedue gli ambiti, sia dentro, sia fuori, sia in aula seduti, sia nel piazzale in piedi.

Le verifiche sono per noi di decisiva importanza. In qualche modo tutti i 240 minuti di un modulo di quattro ore si possono considerare "verifica". Le schede Memo e le Schede Attività svolgono di fatto un ruolo implicito di verifiche in itinere. Ci sono poi i Test di fine modulo. E, al termine del percorso, l'Esame di Valutazione delle Competenze che si presenta impegnativo, complesso e articolato. Rappresenta però, a nostro parere, un valore aggiunto e un tratto distintivo del nostro progetto: evidenzia con solare chiarezza che il nostro percorso è a tutti gli effetti un percorso di formazione professionale mirato a sistematizzare, fare la manutenzione, potenziare le competenze dei lavoratori, a migliorare la loro consapevolezza e la loro autonomia professionale. E per questa via formare al lavoro sicuro. Da ultimo ci sembra opportuno rimarcare due peculiarità del progetto 16oreMICS-Attrezzature che lo qualificano quale formazione utile *per il nostro settore, per il nostro lavoro*:

- vengono poste in primo piano le problematiche legate all'utilizzo operativo della macchina (problematiche connesse alle singole e concrete operazioni produttive), superando la visione statica/descrittiva dell'apparecchio-macchina e assumendo (è sin troppo banale) che le criticità si riscontrano durante l'uso produttivo della macchina. Si veda ad esempio lo spazio concesso nel modulo tecnico-pratico comune alle attività di imbracatura dei carichi.
- si individuano gli effettivi problemi operativi e di sicurezza legati al particolare contesto di cantiere di costruzioni e alle interazioni con l'ambiente e le persone che vi operano.

Il terzo sottoprogetto riguarda la **formazione del Preposti e dei Dirigenti**, prevista all'art. 37, c. 7 del D.lgs 81/08. Anche in questo caso la durata del percorso formativo, distinto per le due figure, è di 16 ore. Anche in questo caso l'approccio è stato di tipo professionalizzante: per ambedue le figure abbiamo cercato di far sì che le attribuzioni (e le connesse competenze richieste) di cui agli artt. 18 e 19 del D.lgs 81/08 e s.m.i. (che ne definiscono gli obblighi) sostanziassero e si integrassero nella quotidianità del ~~suo~~

proprio lavoro, nello svolgimento efficace del proprio ruolo professionale, così come definito all'art. 2 del medesimo Decreto:

DIRIGENTE:

attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa

PREPOSTO:

sovrintende all'attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa.

La stesura di questo sottoprogetto è più recente (è solo nel 2013 che prende forma) e mostra bene l'evoluzione della nostra elaborazione. È proprio in occasione di questo sottoprogetto che è stata operata in modo definitivo la scelta di utilizzare la formazione per avviare, promuovere e sostenere il percorso professionale dei singoli. Il baricentro e il riferimento è pertanto l'esperienza di lavoro e il suo evolversi; il tentativo – ambizioso e nuovo e solo oggi infatti cominciamo le prime sperimentazioni – è quello di trasformare la tradizionale 'classe' o aula formativa in una sorta di 'comunità di pratiche'. Un'atipica comunità di pratiche unita da uno stesso inizio (la frequenza al medesimo corso iniziale) e da un senso di appartenenza: dal fatto di star svolgendo, seppur ciascuno nel proprio cantiere, il ruolo di capocantiere.

Un'idea del ruolo della formazione quale 'spinta gentile', assistenza, cura e sostegno, fornitrice di risposte strutturate alle richieste che via via emergono dai percorsi dei vissuti esperienziali dei singoli.

Il percorso formativo di Organizzazione di Cantiere è riservato a quelle imprese che intendono produrre un salto di qualità nello sviluppo professionale di un proprio dipendente che, sulla base di una significativa esperienza di lavoro esecutivo in cantiere, ha già raggiunto buoni livelli di affidabilità e qualificazione.

Su questo lavoratore l'impresa manifesta alcune aspettative: che sappia rapportarsi in modo utile e costruttivo con il direttore lavori (e nel caso di piccoli interventi anche con il committente), che sappia collaborare al meglio con il titolare e il tecnico dell'impresa che segue il cantiere, che sappia pre-vedere il lavoro e procurarsi per tempo i materiali e le risorse necessarie, che sappia vedere in anticipo i problemi e gli "imprevisti prevedibili", che, nella successione delle varie operazioni di lavoro di una determinata fase, individui gli ulteriori rischi per chi lavora e gestisca tutte le misure di sicurezza necessarie (e ci pensi prima, non in mezzo al lavoro), che conosca le principali normative e procedure di prevenzione e sicurezza, che sappia 'mettere tranquillo' il coordinatore della sicurezza, che sappia trattare con tutti quelli che lavorano in cantiere: che siano dipendenti come lui, o subappaltatori, o fornitori, per ottenere da ciascuno il meglio, e sia in grado di "dirigere il traffico" e dare a ciascuno le indicazioni necessarie per fare presto, bene e in sicurezza.

L'impresa ritiene che un percorso di formazione svolto in collaborazione con l'Organismo Formativo operante sul territorio possa aiutare l'evoluzione professionale del proprio dipendente e l'acquisizione delle competenze di cui sopra.

Il percorso si compone di:

a. un "richiamo" durata di due ore collocate in orario tardo pomeridiano-serale per i primi quattro anni dopo il corso,

Al termine del corso iniziale l'Organismo di Formazione (OF) proporrà all'allievo e all'impresa la stipula di un PSP (Piano di Sviluppo Professionale): un impegno dei tre soggetti per avviare e sostenere un percorso di miglioramento delle competenze

professionali e l'assunzione graduale di responsabilità e autonomia ad un livello via via più elevato.

La gestione concertata del PSP integra attività di counseling individuale con attività di orientamento e di indirizzo verso le attività formative presenti nel catalogo dell'offerta formativa dell'OF, che - con riguardo al livello di carriera e agli specifici bisogni formativi del lavoratore coinvolto - appaiono di volta in volta più opportune ed efficaci per il potenziamento delle sue competenze.

Gli allievi verranno convocati con periodicità regolare (minimo una, massimo due volte l'anno) in orario tardo-pomeridiano-serale (la sera può anche prevedere un momento conviviale al termine) per una sessione formativa di approfondimento di alcuni temi, anche a partire da esigenze, richieste, casi ed esperienze proposti dai medesimi. Tali attività formative assorbono anche le sei ore di aggiornamento quinquennale previste dalla normativa.

Questi incontri sono finalizzati altresì a sviluppare una "comunità di pratiche" e un senso di appartenenza ad un comune ruolo professionale: il Capocantiere.

b. una visita in cantiere a ciascun allievo, con periodicità minima annuale, da parte del formatore responsabile del percorso

La visita del formatore è utile all'Organismo di Formazione per programmare al meglio i contenuti degli incontri formativi di cui al punto precedente, per scambiare opinioni con l'allievo e per mantenere comunque i rapporti.

c. aggiornamenti (avvertenze, novità, attenzioni particolari, buone pratiche, etc.) inseriti in una app su smartphone a disposizione degli allievi del percorso.

L'intendimento è di rendere disponibile un canale permanente di comunicazione tra OF e allievo. Si pensa di dotarsi di una app scaricabile nello smartphone.

Per concludere.

L'iniziativa del Percorso Formativo per Capocantiere muove da alcune idee di fondo:

- la consapevolezza della centralità della figura, anche durante la crisi, anche nei cantieri di piccola o piccolissima dimensione (senza tralasciare le funzioni di 'esempio' e formatore che il preposto - in senso positivo o negativo - di fatto svolge),
- l'intendimento di offrire opportunità di crescita professionale che i più bravi e motivati sapranno cogliere,
- la necessità che il Capocantiere abbia la pianificazione (il pensarci prima, il mettere in successione logica, il prevedere le varianze) come suo costante atteggiamento mentale: il "vedere lontano" di cui al logo della giraffa Edy, scelto non a caso,
- la convinzione che solo all'interno di questo modo di vedere e di questo modo di lavorare in qualità possano essere affrontati e risolti presto, bene e col minimo costo i problemi della prevenzione e della sicurezza (associata alla convinzione che, se affrontati in anticipo e integrati con la pianificazione della produzione, si possa ridurre il loro impatto in termini di costi economici e organizzativi)
- la certezza che nessun corso estemporaneo da solo formerà mai un Capocantiere, ma solo un mix sapiente di momenti di formazione diluiti nel tempo e di esperienze di lavoro riflettute e confrontate anche con altri: un percorso per l'appunto che dà corpo ad un Piano di sviluppo Professionale concertato tra OF, lavoratore e impresa,
- da ultimo riteniamo che l'iniziativa anticipi quello che probabilmente sarà il nuovo scenario della formazione: una sapiente regia di momenti di formazione formale presso la sede dell'OF, di momenti di formazione sul lavoro, di momenti in cui si

ripercorrono riflettendo le proprie esperienze di lavoro... il tutto in modo tendenzialmente individualizzato.

5. La formazione situata

Il percorso della nostra collettiva elaborazione dal 2007 ad oggi evidenzia, tra l'altro, un graduale progressivo spostamento dall'aula (e dalla formazione formale) all'ambiente di apprendimento, costituito dal cantiere e dalla pratica di lavoro nel contesto relazionale della squadra. Sino a giungere, negli ultimi due anni in particolare, ad individuare in ciò che abbiamo chiamato "formazione situata" l'ambito privilegiato di intervento, affidando alla formazione formale in presenza presso i nostri centri un ruolo complementare e strumentale. Un processo di de-scolasticizzazione del nostro metodo formativo che induce già oggi e indurrà ancor più in futuro radicali cambiamenti nell'intero nostro sistema.

A partire dai formatori, il cui ruolo professionale dovrà ridefinirsi in modo radicale: oggi "i 'professionisti della formazione' formano una comunità di pratiche a sé stante, operante su meccanismi simili, ma basata su pratiche differenti da quelle presenti nella realtà in cui si insegna un mestiere in pratica"⁷. Nel nuovo scenario invece i formatori/assistenti allo sviluppo professionale dovranno 'decentrarsi' e assumere quale riferimento prioritario non tanto il sapere da trasmettere, quanto le carriere professionali (e i relativi processi di crescita formativa) da sviluppare. E saper rendere funzionale quello a queste.

Sviluppare fortemente la formazione situata appare l'unico modo efficace per 'chiudere il cerchio' e superare il ritualismo e la schizofrenia rispetto al vissuto lavorativo che la formazione formale in aula, o comunque distaccata dalla pratica di lavoro, tende a produrre. Il punto d'arrivo della nostra esperienza di elaborazione e azione (non va dimenticato che le nostre attività formative del progetto 16oreMICS coinvolgono decine di migliaia di lavoratori l'anno) è il tentativo, attraverso il Registro dell'Impresa Formativa RIF, di far interagire formazione formale e formazione situata. Riportiamo di seguito la più recente riflessione sul tema (gennaio 2014).

1.

RIF significa Registro dell'Impresa Formativa. L'aggettivo attributivo 'Formativa' a fianco di 'Impresa' è apparso ad alcuni troppo ambizioso, ottimista, irrealista, stante anche la crescente destrutturazione organizzativa dell'impresa e tanto altro che sappiamo. Eppure restiamo convinti della correttezza e dell'opportunità della scelta. L'impresa è da sempre l'ambito centrale in cui avvengono attività formative: in forme strane, varie, spurie, non volute, poco ortodosse. Ma, nella soggettiva percezione e nel vissuto dei lavoratori, è indubitabile che il portato e la potenza formativa degli anni di lavoro in cantiere non sono paragonabili ad alcuna attività di formazione formale. Il formatore che non conviene su ciò è strabico pro domo sua. Nessuna sottovalutazione dell'importanza della formazione formale, ma il cerchio lo apre (nel momento in cui nasce la motivazione) e lo chiude (fissazione vera dell'apprendimento e formazione degli habitus comportamentali) l'esperienza di lavoro.

2.

Se questo è vero, diviene di conseguenza necessario da parte nostra superare lo strabismo, ovvero la tendenza di attribuire la prevalenza e/o la centralità a uno specifico aspetto (la formazione formale presso l'Organismo Paritetico OP, ovvero in questo caso Scuola Edile) per il semplice fatto che è quello di cui siamo soggetti, che pratichiamo, che ci vede coinvolti in prima persona. E ciò a scapito di altri aspetti, quale l'esperienza sul lavoro del singolo lavoratore che, risultandoci più distanti, ci appaiono meno evidenti, più sfumati e che tendiamo pertanto a sottostimare. Va superata l'idea autarchica della formazione che enfatizza eccessivamente le attività formative ospitate nella sede dell'OP a scapito di tutti gli altri 'accadimenti formativi'

ospitati in altri luoghi (es. cantiere). Una sorta di assioma per cui “nessuna formazione fuori dalle mura del mio centro!” che confonde la parte col tutto, non mette il collegamento la parte col resto e appare in definitiva autoreferenziale.

3.

Forse nel prossimo futuro il formatore non sarà più un erogatore di contenuti formativi e di competenze ‘in vitro’ come spesso avviene ora, ma (cfr dal corso al percorso, nostro vecchio slogan) un regista di processi, capace di condurre in porto con successo singoli PSP (cfr Piano di Sviluppo Professionale) riferiti a singoli individui. Il cuore del suo mestiere sarà la capacità di produrre più apprendimento e progressione professionale possibile, muovendo meno risorse possibili (ove con ‘risorse’ si intendono le attività di formazione formale presso il centro). Il costo dei distacchi dal lavoro per la formazione aggiunto al costo della docenza per un alto numero di ore è ragguardevole e tendenzialmente sempre meno sostenibile. Il vero valore aggiunto sarà invece costituito dall’intelligenza applicata alla progettazione e al controllo dei processi misti di formazione formale e training on the job.

4.

Il tema, tornando al RIF, è come strumentare l’impresa e aiutarla a diventare gradatamente formativa. A renderla consapevole della formazione che – bella o brutta – sta già facendo, a indurla a utilizzare i servizi di consulenza formativa dell’OP, a convincerla che fare formazione può trasformarsi da tassa e rito formale in utilità e valore sostanziale. Non v’è chi non veda che lungo questo percorso molto ci sarà da esplorare e da inventare, per superare ostacoli e trovare nuovi modi formativi finalizzati a costruire e controllare processi individuali di apprendimento e progressione. Caratterizzati dal controllo del rapporto costi/benefici e il cui vero valore aggiunto viene conferito da una intelligente e produttiva regia che organizza al meglio la collaborazione tra OP e impresa.

5.

Da anni il nostro sistema discute in merito alla necessità di superare il modello scolastico, di assumere un atteggiamento market oriented, di divenire più flessibili e in grado di rispondere in modo tempestivo a nuove richieste, innovazioni...etc. Uscire dal vecchio modello rigido & scolastico significa avviarsi lungo la strada che vede i nostri OP quali consulenti/facilitatori e mette al centro la parola chiave ‘servizi’ rivolti a tutti gli operatori del settore. Un simile cambio di prospettiva muta anche il tipo di competenze e di lavoro che viene richiesto agli OP: da erogatori di corsi formativi a consulenti di formazione che, caso per caso, sono in grado di predisporre l’ottimale mix design (Wiki: *Il progetto di miscela è il calcolo necessario per l’individuazione della composizione di un prefissato calcestruzzo da effettuare in base alle prestazioni richieste dal progettista nonché delle caratteristiche delle materie prime da utilizzare: cemento, inerti, additivi, aggiunte, ecc...*) tra moduli formativi in centro (formazione formale) e utilizzo programmato e criteriato dell’esperienza di lavoro per la costruzione e il consolidamento delle competenze (training on the job).

6.

Gli interventi di formazione in situazione di lavoro hanno la fondamentale funzione di ‘chiudere il cerchio’ e hanno un effetto di positiva retroazione sugli apprendimenti acquisiti in situazione formale: da un lato li confermano e dall’altro ne offrono la possibilità di piena comprensione. In definitiva si può affermare che tra le due modalità formative: formazione formale e formazione in situazione di lavoro - che d’ora innanzi chiameremo ‘formazione situata’ - sussiste un rapporto di reciproca interdipendenza e sinergia.

7.

Risulta del tutto evidente che la storia formativa dei nostri OP è una storia di formazione formale. In modo assolutamente prevalente. E’ spesso una storia di produzione di insegnamento piuttosto che di costruzione e controllo di apprendimenti. Di standardizzazione, piuttosto che di individualizzazione delle attività formative.

Pensiamo che modalità e approcci di questo tipo facciano parte della formazione che vorremmo superare, ma riteniamo che mostrino tutta la loro criticità e inefficacia nell'ambito di quelle attività formative che si propongono di "cambiare comportamenti". Che, evidentemente e per tanti e ovvi motivi, sono le più difficili. Dosi massicce e ripetitive di formazione formale slegate dal reale e individuale vissuto esperienziale sul lavoro vengono percepite dal lavoratore come rituali incomprensibili che disegnano scenari normativistici sostanzialmente irrealistici (anche se magari auspicabili). Di qui l'inefficacia.

8.

Tra le attività formative che si propongono di cambiare comportamenti, la cosiddetta 'formazione alla sicurezza' la fa da padrone. Anche in questo ambito il sistema degli OP ha investito in modo massiccio sulla formazione formale, piuttosto che sulla formazione situata. Siamo convinti che tale tendenza vada invertita e vada avviato un percorso di serio riequilibrio tra le due. Prerequisito e chiave di volta per l'efficacia delle attività formative che intendono mutare comportamenti è infatti la necessaria e immediata dimostrazione della praticabilità, nella specifica situazione data, delle indicazioni fornite in sede di formazione formale. Far convinto il lavoratore della correttezza, della convenienza e dell'utilità delle procedure illustrate, è fondamentale e non si può fare in altro modo e in altro ambiente, se non in pratica e in cantiere. Richiamando ovviamente in modo puntuale le acquisizioni assunte in sede di formazione formale.

9.

Annettiamo pertanto grande importanza alla formazione situata. Che oggi si fa poco e male. Qualche OP in qualche provincia (pulmini CPT, per esempio) e molti consulenti esterni: ma spesso è formazione generalista utile a dimostrare l'adempimento e spesso svincolata dalla specifica situazione dello specifico cantiere. Per formazione situata intendiamo invece interventi formativi svolti dall'impresa (titolare, RSPP, con la collaborazione del preposto) che individuando preventivamente i punti critici di una fase o operazione di lavoro, ne evidenziano le procedure operative per lavorare bene e in sicurezza e registrano l'attività sul CIF (Comunicazione dell'Intervento Formativo). Il tutto ove possibile anche con il sostegno e l'aiuto del locale OP.

10.

In definitiva il RIF prende le mosse dalla volontà di avviare, sviluppare e qualificare l'attività di formazione situata. Integrandola con la formazione formale alla quale si richiama. Solo il proseguimento in impresa, pur con altri stili e modalità, dell'attività di formazione e di prevenzione avviata in sede di formazione formale, potrà assicurare efficacia ad un intento formativo notoriamente non facile, quale quello che vuole modificare i comportamenti delle persone. In particolare se il messaggio proviene da figure leader e importanti, quali ad esempio il datore di lavoro e preposto.

¹ F. Butera, *La divisione del lavoro in fabbrica*, pp. 197 e segg., Marsilio 1997

² C. Nardella, A. Pizzuti, P. Deiting: *Non formal learning: approccio culturale per la promozione della sicurezza negli ambienti di lavoro* in ISPEL suppl. Prevenzione Oggi nn.3/4 2009

³ P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Le Minuit 1980

⁴ S. Gherardi, D. Nicolini, F. Odella *La cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro* in Sviluppo e Organizzazione n° 162 Luglio/agosto 1997, pagg. 28-29.

⁵ Formedil è l'Ente nazionale di formazione nel settore delle costruzioni, gestito bilateralmente dalle parti datoriali e sindacali del settore delle costruzioni. Coordina 104 scuole edili territoriali.

⁶ <http://www.16orepics.it/nuovi-ingressi/che-cosa-sono/>

⁷ Gherardi, Nicolini, D., Odella, F. (1998) "Apprendimento come partecipazione ad una comunità di pratiche" (Learning as participation in a community or Practice). Scuola Democratica, XXVI, pp.247-264.