

# La formazione del Datore di Lavoro: da obbligo a opportunità

RAPPORTO AIFOS 2025

## Interventi di

Lorenzo Fantini

Mario Gallo

Rocco Vitale

Maria Frassine,  
Camilla Abeni,  
Paolo Carminati  
e Marco Masi

Priscilla Dusi

Umberto Frigelli

Riccardo Borghetto

Veronica Bonanomi

Adele De Prisco

## Rubrica "FormArtista"

di Andrea Cirincione

## Il punto sulla Sostenibilità

di Maddalena Binda





# La formazione del Datore di Lavoro: da obbligo a opportunità

RAPPORTO AIFOS 2025

L. Fantini

Editoriale

5



M. Gallo

Responsabilità del datore di lavoro, nuovi scenari normativi e prospettive di riforma

7



Il punto sulla **SOSTENIBILITÀ**

Il mondo ha bisogno di leader che ispirino fiducia nel futuro

68



a cura di Maddalena Binda

R. Vitale

La nuova formazione Per il datore di lavoro  
Rapporto Aifos 2025

15



A. De Prisco

I leader passano,  
La leadership resta

55



V. Bonanomi

La conoscenza che genera sicurezza.  
Formare chi decide.

51



Andrea Cirincione

**FormArtista** Bottega di Arte per la Formazione

62

L'obbligo volontario: il paradosso virtuoso nella formazione del datore di lavoro



M. Frassine, C. Abeni, P. Carminati e M. Masi

La formazione  
del datore  
di lavoro: da obbligo  
a opportunità  
L'opinione degli operatori  
e le prospettive future  
Rapporto Aifos 2025

20



P. Dusi

Non istruisce  
ma rivela:  
La formazione  
che restituisce senso  
al ruolo

31



R. Borghetto

Il ruolo  
del datore  
di lavoro nella  
Behavior Based Safety:  
una spinta per il  
cambiamento

46



U. Frigelli

Il ruolo delle  
competenze  
manageriali  
e delle soft skills  
per i nuovi datori  
di lavoro

36



CAMPAGNA SOCI 2026

# La sicurezza al centro

Iscriviti o rinnova

Info su [aifos.it](http://aifos.it)



# aifos

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
FORMATORI ED OPERATORI  
DELLA SICUREZZA SUL LAVORO

CORSO IN VIDEOCONFERENZA

## Molestie, violenze e aggressioni sul lavoro: come valutare e gestire il rischio?

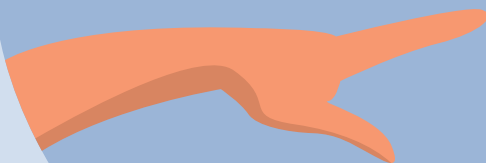
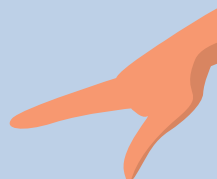
Venerdì 27 marzo 2026

Docente: Priscilla Dusi

&!!#\*\*/#

HA-HA

Aifos srl  
formarsi@aifos.it  
Tel 030-6595232





# EDITORIALE

a cura di [Lorenzo Fantini](#)<sup>1</sup>



Il 2025 sarà ricordato, per chi, come noi, opera nel settore della prevenzione, come l'anno in cui, dopo tanta attesa, è entrato in vigore il nuovo Accordo Stato-Regioni sulla formazione in materia di salute e sicurezza, nonché l'anno in cui la formazione del datore di lavoro è diventata, finalmente, obbligatoria.

Con l'Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, il legislatore ha voluto compiere un passo decisivo: riconoscere che la sicurezza non è solo un dovere dei lavoratori, ma una responsabilità che parte dall'alto. È una svolta che sposta il baricentro della prevenzione: non più solo obblighi da rispettare, ma leadership da esercitare, partendo dall'educazione della persona (il datore di lavoro) che rappresenta il vertice del sistema di prevenzione aziendale alla prevenzione e alla tutela; educazione che permette di conoscere gli elementi, non solo di mero diritto, che costituiscono i fondamenti

del sistema di prevenzione aziendale nonché i danni e i costi – etici, sociali, economici – che la mancata prevenzione e protezione provocano.

E proprio su questa nuova figura del datore di lavoro “consapevole” si concentra il Rapporto Aifos 2025, da cui nasce questo numero dei Quaderni della Sicurezza.

I contributi che compongono il fascicolo tracciano un percorso comune: la transizione dalla formazione come adempimento di contenuto soprattutto formale alla formazione come atto di consapevolezza e come leva di crescita e di prevenzione aziendale, attraverso lo sviluppo di competenze di leadership e di ascolto.

Per un datore di lavoro non basta conoscere la norma: occorre comprendere come le decisioni, ogni giorno, incidano sulla vita delle

<sup>1</sup> Direttore dei Quaderni della sicurezza Aifos. Avvocato giuslavorista, già dirigente divisioni salute e sicurezza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali tra il 2003 e il 2013.



persone e sulla cultura organizzativa; sicurezza e benessere, infatti, non si costruiscono per decreto, ma attraverso comportamenti coerenti, linguaggi condivisi e responsabilità diffuse e la formazione è il terreno attraverso il quale tutto ciò può germogliare: uno spazio di confronto, di apprendimento reciproco, di crescita.

Ogni decisione aziendale produce effetti; ogni datore di lavoro, con le proprie scelte, disegna la cultura, anche in termini prevenzionistici, della propria organizzazione.

La nuova norma consegna una grande responsabilità al datore di lavoro: la

responsabilità, in qualità di leader aziendale, di formarsi per comprendere e guidare un cambiamento culturale, diventandone leva essenziale.

A noi, come comunità di formatori, consulenti e studiosi, il compito di accompagnare questo passaggio; solo così la prevenzione potrà davvero diventare ciò che deve essere: una scelta strategica che è espressione concreta ed efficace di un atto di cultura organizzativa in grado di garantire ovunque il valore intangibile del lavoro e della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori.





# RESPONSABILITÀ DEL DATORE DI LAVORO, NUOVI SCENARI NORMATIVI E PROSPETTIVE DI RIFORMA

Autore: Mario Gallo<sup>1</sup>



#SICUREZZASULLAVORO  
#DATORENODILAVORO  
#RESPONSABILITÀGIURIDICA  
#PROSPETTIVEDIRIFORMA  
#NORMATIVASICUREZZA

## ABSTRACT

**L'**articolo analizza l'evoluzione della disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro, evidenziando come le recenti riforme — dal D.Lgs. 626/1994 al D.Lgs. 81/2008 fino agli interventi più recenti, incluso il D.L. 159/2025 — abbiano progressivamente ampliato gli obblighi prevenzionistici e ridefinito la posizione di garanzia del datore di lavoro. Vengono approfonditi i principi giuridici che regolano la responsabilità datoriale, il ruolo della formazione, la rilevanza delle norme tecniche e l'impatto delle nuove misure su valutazione dei rischi, organizzazione aziendale e responsabilità degli organi societari. L'autore mette in luce le prospettive di riforma e le criticità emergenti, tra cui il rischio di burocratizzazione degli adempimenti e le prassi elusive legate alla delega di funzioni.

La disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro, com'è noto, ha subito nel corso degli ultimi anni profondi mutamenti che stanno ridisegnando, progressivamente, il *contenuto* e i *confini* della *posizione di garanzia* delle diverse figure della prevenzione e, in particolare, quella del datore di lavoro e del

preposto e le conseguenti responsabilità. Si tratta, invero, di un lento processo evolutivo il cui punto di svolta, epocale, è rappresentato senza dubbio dalla innovativa filosofia prevenzionistica introdotta, a livello europeo, con la Direttiva 89/391/CEE del Consiglio, del 12 giugno 1989, concernente l'attuazione

<sup>1</sup> Professore a contratto di Diritto del Lavoro nell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.



di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.

Se, infatti, in precedenza l'approccio a questi temi era di tipo essenzialmente *tecnicistico* – *punitivo*, per effetto dei principi consacrati in tale Direttiva quadro si è affermato un *paradigma* rivoluzionario basato sull'idea di fondo che le *misure d'intervento*, per essere efficaci ai fini della prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali, devono fondarsi su un modello i cui architravi centrali sono, in primo luogo, la *compartecipazione attiva* dei vari attori aziendali e l'*organizzazione* della *safety*.

A ben vedere, nel corso dell'ultimo ventennio di strada se ne è fatta molta lungo tale direttrice anche se, invero, i frutti tanti attesi sono arrivati (purtroppo) solo in parte; si è passati, infatti, dal primo recepimento, forse un po' tentennante, nell'ordinamento interno dei nuovi *canoni di matrice europea* con il D.Lgs. n.626/1994, alla successiva riforma, questa volta ad ampio respiro, del D.Lgs. n.81/2008, che ha ulteriormente valorizzato e rafforzato alcuni meccanismi prevenzionistici – come, ad esempio, la formazione – e dall'altro, seguendo un disegno sostanzialmente organico, ha dato una forte spinta innalzando il *livello di tutela* del diritto alla salute e la sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori, anche attraverso la previsione di specifiche norme sul sistema istituzionale che collocano l'Italia, almeno sul piano normativo, come uno dei paesi più avanzati al mondo.

### **IL POTENZIAMENTO DEL QUADRO DELLE TUTELE E IL NUOVO PACCHETTO DI MISURE DEL D.L. N.159/2025**

Nell'ultimo quadriennio, poi, sono stati messi a punto diversi interventi di "manutenzione" del D.Lgs. n.81/2008, che hanno puntato soprattutto ad efficientare il sistema di controllo pubblico – è il caso, ad esempio, del D.L. n.146/2021 che ha riattribuito la

competenza ispettiva primaria all'Ispettorato Nazionale del Lavoro – nonché a intervenire su profili specifici e settori ad alto rischio.

È il caso, infatti, del D.L. n.48/2023, che ha ampliato il perimetro dell'obbligo della sorveglianza sanitaria, agganciandolo più strettamente alla valutazione dei rischi, del D.L. n.19/2024, con il quale è stata irrigidita la disciplina sull'appalto e il subappalto e attuato (finalmente) il sistema della patente a crediti, della legge n.203/2024, che ha introdotto ulteriori importanti misure di tutela, fino ad arrivare, da ultimo, al D.L. 31 ottobre 2025, n.159, con il quale è stato messo a punto un corposo pacchetto di nuove misure orientate soprattutto a migliorare la prevenzione sul piano della valutazione dei rischi e della formazione.

“ **L'obbligazione di sicurezza del datore di lavoro poggia le sue basi fondamentali sull'art.2087 Cod. Civ.** ”

Esempi tangibili sono l'art.10, che per la prima volta rende gratuito l'accesso alle norme tecniche (ISO, UNI) per gli operatori della prevenzione, introduce il sistema di pubblicità per favorirne la conoscenza diffusa tramite il BUNT, e aggiorna l'art.30 del D.Lgs. n.81/2008 alla ISO 45001; l'art.15 che, invece, favorisce l'individuazione e l'analisi dei near miss, tema anch'esso fondamentale in chiave predittiva.

### **I CARATTERI FONDAMENTALI DELLA RESPONSABILITÀ DEL DATORE DI LAVORO**

Alla luce, quindi, di questo incessante processo evolutivo, qui descritto nelle sue linee essenziali, occorre anche compiere qualche breve riflessione su quale conformazione sta assumendo la posizione di garanzia del datore di lavoro e le prospettive sulla responsabilità,





avvertendo fin da ora che si tratta di una materia molto complessa che, per i suoi molteplici profili, non può essere affrontata qui in modo esaustivo.

Premesso ciò occorre, quindi, sempre ricordare, in primo luogo, che l'*obbligazione di sicurezza* del datore di lavoro poggia le sue basi fondamentali sull'art.2087 Cod. Civ. che impone allo stesso di adottare, nell'esercizio dell'impresa le misure (innominate) che, secondo la *particolarità del lavoro*, l'*esperienza* e la *tecnica*, sono necessarie a tutelare l'integrità psico-fisica dei lavoratori.

Com'è noto tale norma di carattere generale, considerata di chiusura del sistema prevenzionale, definisce i limiti generali dell'*obbligo di tutela* dei prestatori di lavoro da parte del datore di lavoro e che, per quanto riguarda le misure, si riempie di *contenuti specifici*, attraverso l'articolata disciplina contenuta nel D.Lgs. n.81/2008 – che declina puntualmente gli obblighi di valutazione di tutti i rischi, di informazione, formazione e addestramento, di sottoporre i lavoratori alla sorveglianza sanitaria, etc. – e negli altri provvedimenti in materia.

È bene precisare che, tuttavia, come sottolineato ripetutamente dalla giurisprudenza della S.C. di Cassazione l'art.2087 Cod. Civ. non configura una *responsabilità oggettiva*, in quanto la responsabilità del datore di lavoro

– avente una natura contrattuale – deve essere collegata alla *violazione degli obblighi di condotta* imposti allo stesso da norme di legge o suggeriti dalle conoscenze sperimentali o tecniche del momento; anche sotto tale profilo si coglie, quindi, la svolta epocale dell'art.10 del D.L. n.159/2025.

Da ciò ne consegue che incombe al lavoratore che lamenti di avere subito, a causa dell'attività lavorativa svolta, un danno alla propria salute, l'onere di provare, oltre all'esistenza di tale *danno*, la *nocività* dell'ambiente di lavoro, nonché il *nesso causale* tra l'una e l'altra, e solo se il lavoratore abbia fornito tale prova sussiste per il datore di lavoro l'onere di provare di avere adottato *tutte le cautele necessarie* ad impedire il verificarsi del danno e che la malattia del lavoratore non è ricollegabile alla inosservanza di tali obblighi.

Pertanto, nel sistema prevenzionistico il datore di lavoro occupa una *posizione di garanzia primaria del diritto* alla salute dei lavoratori, che trova la sua massima protezione attraverso gli artt.32 e 41 della Costituzione, avendo egli la *responsabilità dell'organizzazione dell'azienda o dell'unità produttiva* in quanto esercita i *poteri decisionali* e di *spesa*.

Sotto tale profilo giova anche sottolineare che, come ha magistralmente osservato la S.C. di Cassazione penale, Sez. Unite, 18 settembre 2014, n.38343, la definizione di datore di



lavoro contenuta “...nel T.U. è simile a quella espressa nella normativa degli anni '90 ed a quella fatta propria dalla giurisprudenza; e sottolinea il ruolo di dominus di fatto dell'organizzazione ed il concreto esercizio di poteri decisionali e di spesa. L'ampiezza e la natura dei poteri è ora anche indirettamente definita dall'articolo 16 che, con riferimento alla delega di funzioni, si occupa del potere di organizzazione, gestione, controllo e spesa”.

Di conseguenza, il datore di lavoro in quanto dominus dell'organizzazione aziendale è considerato responsabile dell'infortunio occorso al lavoratore sia quando ometta di adottare le idonee misure protettive, sia quando non accerti e vigili che di queste misure venga fatto effettivamente uso da parte del dipendente.

Il datore di lavoro è, quindi, responsabile anche qualora l'infortunio sia ascrivibile a imperizia, negligenza e imprudenza del lavoratore<sup>1</sup>.

### **RISCHIO ELETTIVO ED ESONERO DELLA RESPONSABILITÀ**

Si tratta, invero, di uno zoccolo duro per effetto del quale il datore di lavoro è esonerato dalla responsabilità solo nelle ipotesi in cui il comportamento del lavoratore sia idoneo a interrompere il nesso causale tra inadempimento datoriale ed evento dannoso, ovvero, sia causa esclusiva dell'evento essendo di gravità tale che l'evento non possa essere più ricondotto al potere di controllo dell'imprenditore.

Sotto tale profilo la ormai consolidata giurisprudenza della S.C. di Cassazione individua tali ipotesi nei casi in cui il comportamento del lavoratore assuma caratteri di *abnormità, inopinabilità ed esorbitanza* rispetto al procedimento lavorativo tipico e alle direttive che gli sono state impartite<sup>2</sup>.

Pertanto, si deve trattare di “...una condotta personalissima del lavoratore, avulsa dall'esercizio della prestazione lavorativa o anche ad essa riconducibile, ma esercitata e intrapresa volontariamente in base a ragioni e motivazioni del tutto personali, al di fuori dell'attività lavorativa e prescindendo da essa, come tale idonea ad interrompere il nesso eziologico tra prestazione ed attività assicurata”; in altri termini, la condotta tenuta in concreto dal lavoratore deve integrare il cd. “rischio elettivo”, quindi avulsa dall'esercizio della prestazione lavorativa o anche ad essa riconducibile, ma esercitata e intrapresa volontariamente in base a ragioni e motivazioni del tutto personali<sup>3</sup>.

**“ Il datore di lavoro è responsabile anche qualora l'infortunio sia ascrivibile a imperizia, negligenza e imprudenza del lavoratore ”**

Di conseguenza, al di fuori delle predette ipotesi di esonero in caso d'infortunio sul lavoro o di malattia professionale il datore di lavoro risponderà del reato di *omicidio colposo* (art.589 cod. pen.) o di *lesioni personali colpose* (art.590 cod. pen.) con violazione delle norme antinfortunistiche, qualora ponga in essere una condotta omissiva, anche per quanto riguarda la vigilanza sulle attività lavorative.

### **NORME CAUTELARI E RESPONSABILITÀ COLPOSA**

Va dunque anche osservato che la *responsabilità colposa* non si estende a tutti gli eventi che comunque siano derivati dalla violazione della norma, ma è limitata ai *risultati* che la norma stessa mira a prevenire; invero, tale esigenza conferma l'importante

<sup>1</sup> Cfr. *ex multis* Cass. Civ., Sez. Lav., 18 giugno 2018, n. 16047

<sup>2</sup> Cfr. *ex multis* Cass. pen., Sez. 4, 24 settembre 2025, n. 31880.

<sup>3</sup> Cfr. *ex multis* Cass. Civ., Sez. Lav. 5 settembre 2014, n. 18786; 26 aprile 2017, n. 10319; 10 giugno 2019, n. 15562; 16 febbraio 2023, n. 4980; 22 agosto 2025, n. 23676.



ruolo della prevedibilità e prevenibilità nell'individuazione delle *norme cautelari* alla cui stregua va compiuto il giudizio ai fini della configurazione del *profilo oggettivo* della colpa.

Pertanto, si tratta di identificare una *norma specifica*, avente *natura cautelare*, posta a presidio della verifica di un altrettanto specifico evento, sulla base delle conoscenze che all'epoca della *creazione della regola* consentivano di porre la relazione causale tra condotte e risultati temuti; e di identificare misure atte a scongiurare o attenuare il rischio. L'accadimento verificatosi deve, cioè, essere proprio tra quelli che la norma di condotta tendeva ad evitare, deve costituire la concretizzazione del rischio<sup>4</sup>.

### **EVOLUZIONE NORMATIVA DAL D.LGS. N.626/1994 AL D.LGS. N.81/2008, RIFLESSI SULLA RESPONSABILITÀ DEL DATORE DI LAVORO E NUOVE PROSPETTIVE DI RIFORMA**

Tracciati, sia pure per sommi capi, i caratteri generali distintivi della responsabilità del datore di lavoro appare chiaro, quindi, che il descritto processo evolutivo della disciplina sulla salute e la sicurezza sul lavoro e, soprattutto, il passaggio dal D.Lgs. n.626/1994 al D.Lgs. n.81/2008, sta comportando una dilatazione, sempre più ampia, del quadro delle norme cautelari da osservare e, di conseguenza anche della responsabilità civile e penale del datore di lavoro.

L'introduzione, infatti, di nuovi obblighi specifici e sempre più articolati, specie sui versanti della valutazione dei rischi, la formazione e la sorveglianza sanitaria, impone al datore di lavoro una condotta sempre più complessa, non sempre agevole da individuare *ex ante* in alcuni casi.

Sotto tale profilo va anche osservato che la S.C. di Cassazione ha altresì affermato che "...

*il sistema della normativa antinfortunistica si è evoluto passando da un modello "iperprotettivo", interamente incentrato sulla figura del datore di lavoro, quale soggetto garante investito di un obbligo di vigilanza assoluta sui lavoratori, ad un modello "collaborativo" in cui gli obblighi sono ripartiti tra più soggetti, compresi i lavoratori.."*<sup>5</sup>.

Si tratta, invero, di un orientamento pienamente condivisibile che, per altro, fa sì che il datore di lavoro non può essere considerato, in ogni caso, come responsabile dell'infortunio sul lavoro; evidentemente si cadrebbe in una responsabilità oggettiva, quindi di posizione. Su questi punti il dibattito è, invero, molto acceso e va anche osservato che attualmente sono in fase di definizione alcune *proposte di riforma* della vigente legislazione, tendenti ad una profonda rimodulazione della responsabilità datoriale che in futuro, ove accolte dal legislatore, potrebbero condurre a importanti cambiamenti, anche per quanto riguarda la posizione e le responsabilità del RSPP, ma che, al tempo stesso, potrebbero determinare anche un *contrasto* con alcuni principi della disciplina comunitaria in materia.

### **GESTIONE DEL RISCHIO E NUOVO OBBLIGO DI FORMAZIONE DEL DATORE DI LAVORO**

L'esistenza, quindi, di responsabilità sempre più pesanti – penali, civili e amministrative – conseguenti alla violazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro rendono sempre più delicata la posizione di garanzia di datore di lavoro.

Sotto questo profilo, quindi, deve essere bene accolta l'introduzione dell'obbligo specifico di formazione e di aggiornamento anche per questa figura (art.37 del D.Lgs. n.81/2008) e la sua regolamentazione con l'Accordo Stato

<sup>4</sup> Cfr. Cass. pen., Sez. Unite, 18 settembre 2014, n. 38343.

<sup>5</sup> Cfr. Cass. pen. sez. 4, 13 gennaio 2022, n. 836.



– Regioni del 17 aprile 2025. Infatti, al datore di lavoro sono richieste molteplici conoscenze e competenze per una corretta *gestione del rischio* che possono essere acquisite solo attraverso percorsi formativi mirati e sotto tale profilo la sfida nei prossimi anni sarà anche quella di fare in modo che la formazione non si riduca, invece, in un mero obbligo burocratico da adempiere.

### **CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Pertanto, in virtù di questo nuovo scenario normativo il datore di lavoro – così come il dirigente e il preposto – in quanto *gestore del rischio* deve soprattutto acquisire, in primo luogo, la *piena consapevolezza* della doverosità che le proprie decisioni economiche – organizzative garantiscano (sempre) la prevalenza assoluta della tutela della salute e la sicurezza nei propri luoghi di lavoro, anche sulle logiche di profitto, e ciò anche nel suo stesso interesse imprenditoriale, sia in chiave di sostenibilità aziendale che di protezione dalle possibili responsabilità.

E lungo questa direttrice che, a ben vedere, si muovono sia il D.L. n.19/2024, che il D.L. n.159/2025 ma, come accennato, il rischio è che ancora una volta l’obbligo della formazione dei datori di lavoro sia vissuta, da parte degli stessi, solo come un “*fastidiosissimo*” adempimento gestionale.

Ma c’è di più, esiste anche un altro rischio: quello di un tentativo di fuga più intenso delle proprie responsabilità; sotto tale profilo, infatti, non va sottaciuto che, specie negli ultimi anni, stanno proliferando anche nuove prassi come, ad esempio, quella del conferimento da parte dell’organo di amministrazione della società (es. C.d.A.) della “*delega di datore di lavoro*” a un terzo esterno all’impresa, a volte legato alla stessa anche da rapporti consulenziali.

Si sente parlare in questi casi anche di “*datore di lavoro delegante*” e di “*datore di lavoro delegato*”, facendo leva in alcuni casi, addirittura, sulla disciplina dell’art. 16 del D.Lgs. n.81/2008, o prendendo a base il *principio di effettività* consacrato nell’art. 299 dello stesso decreto.

Si tratta, invero, di un fenomeno ormai frequente specie nelle organizzazioni complesse nelle quali, per altro, a volte anche con alcuni artifici sono messe in piedi schermature della responsabilità a vantaggio di chi è titolare effettivo dei poteri di amministrazione.

In merito, va compiuta, quindi, conclusivamente anche qualche sia pur breve osservazione riguardante anche la posizione del cd. *board*; i componenti, infatti, possono assumere responsabilità anche rilevanti nel caso d’infortuni sul lavoro e di malattie professionali che possono, invero, affiancarsi a quelle dell’individuato datore di lavoro per la sicurezza.

Va tenuto, presente, infatti, che la S.C. di Cassazione in diverse occasioni ha espresso tale orientamento; in particolare, la Sez. IV pen. nella sentenza 4 febbraio 2019, n. 5441,



con la quale ha riconosciuto la responsabilità dei membri del C.d.A. per aver messo a disposizione un macchinario non idoneo da cui è derivato l'infortunio di un operaio, ha ribadito il *principio fondamentale* in base al quale nelle società di capitali gli obblighi inerenti alla prevenzione degli infortuni posti dalla legge a carico del datore di lavoro *gravano indistintamente su tutti i componenti*

del C.d.A., salvo il caso di delega, validamente conferita, della posizione di garanzia<sup>6</sup>.

Tale indirizzo interpretativo conferma, quindi, anche l'estrema importanza, in tale ambito, del *modello di governance societaria* prescelto e l'esigenza che anche tutti i componenti del board posseggano la necessaria formazione sui temi della salute e della sicurezza sul lavoro.

<sup>6</sup> Cfr. Cass. pen. Sez. IV, 1° febbraio 2017, n. 8118; 13 novembre 2013, n. 49402; 26 maggio 2010, n. 20052, 11 dicembre 2007, n. 6280.





150

ore  
di formazione

11

formatori  
e formatrici

19

giornate  
formative

1

weekend  
al mese

Corso di alta formazione

# COUNSELING ORGANIZZATIVO

## benessere, salute e sicurezza

X Edizione

Marzo 2026 - Gennaio 2027

Il counseling organizzativo è una disciplina che aiuta le organizzazioni a migliorare le prestazioni e ad aumentare la soddisfazione, il benessere e la sicurezza di amministratori, dirigenti, manager e collaboratori di aziende, imprese del terzo settore, enti ed organizzazioni.

La/il counselor organizzativo è una nuova figura professionale che lavora per prevenire, identificare e risolvere problemi specifici legati al lavoro.

Il corso, ideato e diretto dalla dott.ssa Graziella Nugnes, mira a trasferire le competenze che servono per implementare interventi di counseling organizzativo al fine di costruire un reale benessere organizzativo e aumentare la sicurezza nelle organizzazioni.

Visita il sito





# LA NUOVA FORMAZIONE PER IL DATORE DI LAVORO

Autore: [Rocco Vitale](#)<sup>1</sup>



**#CULTURADELLASICUREZZA**  
**#RAPPORTOAIFOS2025**  
**#LEADERSHIPRESPONSABILE**  
**#SICUREZZASULLAVORO**

## ABSTRACT

**I**l contributo analizza una parte dei risultati del Rapporto Aifos 2025 dedicato all'introduzione dell'obbligo formativo per tutti i datori di lavoro previsto dall'Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025. Attraverso i dati della ricerca, l'autore mette in luce il paradosso tra la consapevolezza dell'obbligo e la percezione della formazione come mero adempimento burocratico, evidenziando la necessità di un cambiamento culturale. Il testo ripercorre l'evoluzione del tema dal 2011 a oggi, sottolineando come la nuova formazione rappresenti un passaggio decisivo verso una leadership d'impresa più consapevole e partecipativa, capace di trasformare la sicurezza da obbligo normativo a valore strategico e culturale per l'organizzazione. nei processi produttivi, grazie anche alle esperienze di aziende virtuose.

## INTRODUZIONE

Il Rapporto Aifos 2025 dedica un'attenzione particolare al tema della formazione del datore di lavoro, alla luce dell'Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, che introduce per la prima volta l'obbligo formativo per tutti i datori di lavoro italiani. Questa novità normativa, che coinvolge circa 5 milioni di

soggetti, rappresenta una svolta culturale e organizzativa: la formazione non è più solo un dovere dei lavoratori, ma diventa una responsabilità diretta del vertice aziendale.

Attraverso la percezione dei collaboratori – formatori, RSPP, HSE manager e consulenti – il Rapporto analizza aspettative, criticità

<sup>1</sup> Sociologo del lavoro, già docente universitario di diritto del lavoro, fondatore e presidente onorario di Aifos.



e prospettive della nuova formazione obbligatoria, con l'obiettivo di capire come essa possa incidere sulla cultura della sicurezza.

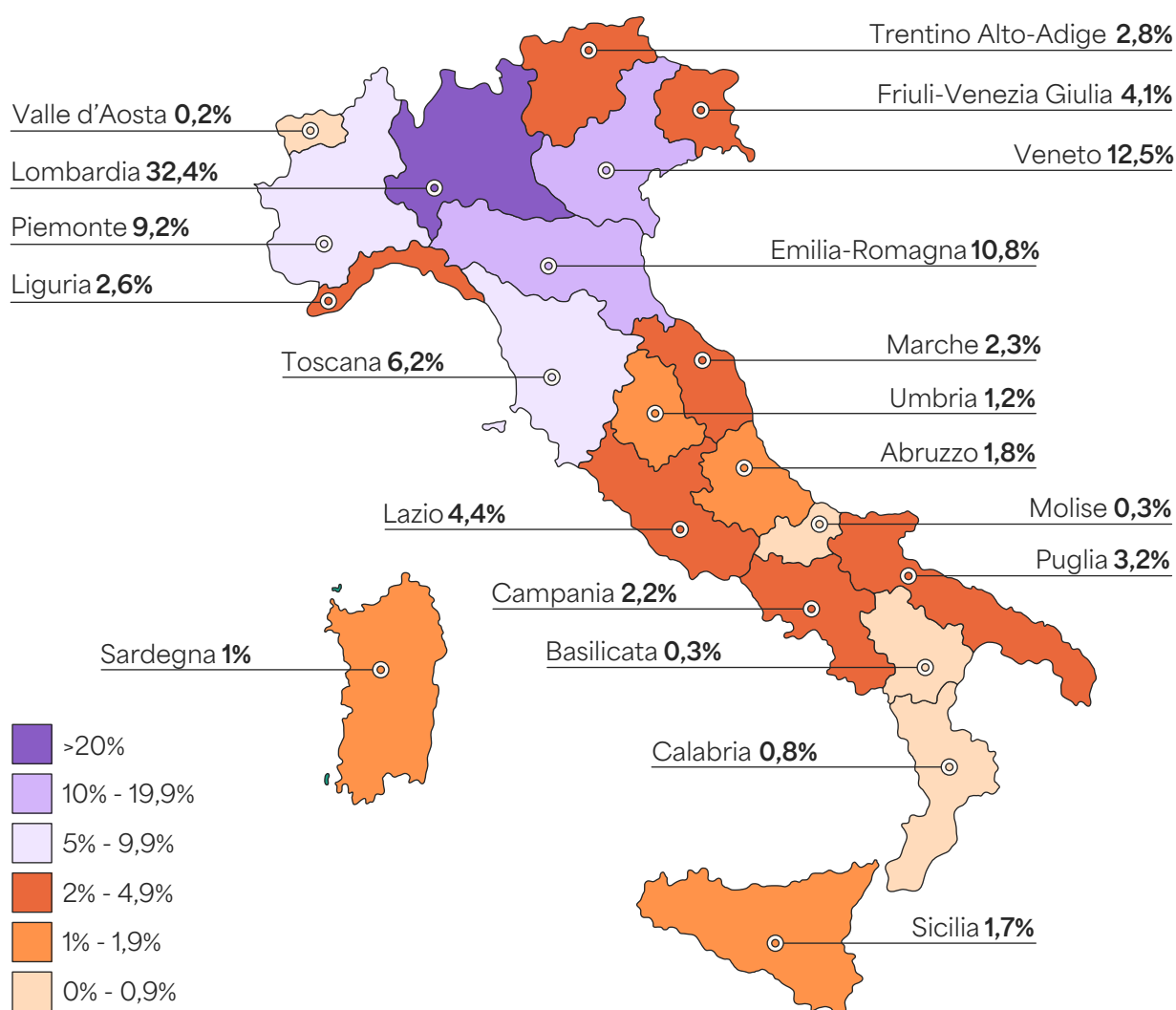
### LA PERCEZIONE TERRITORIALE E LA PARTECIPAZIONE ALLA RICERCA

Sarà un caso, ma le regioni con un più alto indice di incidenza degli incidenti mortali sul lavoro – ossia il rapporto tra il numero di

### IL PRIMO PARADOSSO: CONSAPEVOLI DELL'OBBLIGO, MA RESTII ALLA FORMAZIONE

Dai dati emerge che i datori di lavoro sono, in buona parte, consapevoli del nuovo obbligo formativo: il 70% sa di dover frequentare un corso sulla salute e sicurezza. Tuttavia, il 60% considera tale percorso un peso per l'organizzazione aziendale o un adempimento burocratico privo di reale valore.

#### ► Regione di provenienza



infortuni mortali e la popolazione lavorativa – mostrano un curioso parallelismo con la distribuzione dei partecipanti alla ricerca Aifos. Questa relazione, tuttavia, si manifesta in modo “capovolto”: proprio nelle regioni con indice di rischio più elevato si registra il minor numero di partecipanti.

Questo è il primo grande paradosso che emerge dal Rapporto Aifos 2025: la conoscenza della norma non si traduce ancora in consapevolezza del suo valore.

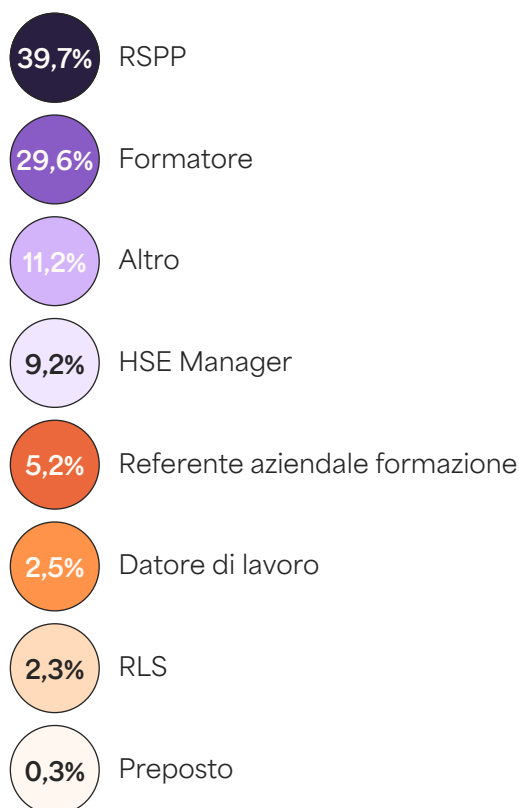
Va ricordato che solo il 2,5% dei partecipanti alla ricerca sono datori di lavoro, mentre circa



l'80% ricopre ruoli di RSPP, formatori, HSE manager o consulenti.

Sono dunque proprio questi professionisti che avranno il compito di promuovere la partecipazione dei datori di lavoro ai corsi, ma soprattutto di favorire un cambiamento culturale, aiutandoli a comprendere che la formazione non è un obbligo formale, bensì uno strumento di crescita aziendale e di prevenzione.

### ► Ruolo



### L'OBIETTIVO DELLA RICERCA E I SUOI LIMITI

L'Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025 ha introdotto, per la prima volta, l'obbligo formativo per tutti i datori di lavoro italiani. Il Rapporto Aifos 2025, come anticipato sopra, non analizza direttamente l'opinione dei datori di lavoro – che costituiscono una minoranza del campione – ma raccoglie la percezione dei loro collaboratori, ossia di coloro che li affiancano quotidianamente nell'applicazione delle norme di sicurezza.

Si tratta dunque di un punto di vista indiretto, ma prezioso: riflette ciò che chi lavora a stretto contatto con i datori di lavoro ritiene essi pensino o dovrebbero pensare della formazione obbligatoria.

Questo approccio consente di cogliere desideri, aspettative e giudizi professionali, ma ne rappresenta anche il limite, perché non sempre consente di comprendere pienamente l'atteggiamento reale dei datori di lavoro stessi.

In ogni caso, la ricerca si conferma uno strumento utile di riflessione e di sensibilizzazione, capace di stimolare il dibattito e di favorire una più consapevole attuazione della normativa.

### COME È CAMBIATO IL CLIMA DELLA SICUREZZA SUL LAVORO

Aifos aveva già affrontato il tema della formazione del datore di lavoro nel suo Rapporto 2011, realizzato pochi anni dopo l'entrata in vigore del D.Lgs. 81/2008. All'epoca, non esisteva alcun obbligo formativo per i datori di lavoro, anche se l'esigenza era ampiamente avvertita.

Il campione era allora composto per il 47% da datori di lavoro che svolgevano direttamente il ruolo di RSPP, e per il 53% da collaboratori. Oggi, la proporzione è cambiata radicalmente: i collaboratori sono saliti all'80%, mentre i datori di lavoro sono una piccola minoranza. Negli ultimi quindici anni, si è verificato anche un importante cambiamento culturale e formativo.

Nel 2011, il 13% degli intervistati aveva la licenza media, il 47% un diploma e il 40% una laurea. Nel 2025, i diplomati scendono al 34%, i laureati salgono al 65,4%, mentre i titolari di sola licenza media si riducono allo 0,6%.

Questa evoluzione riflette un innalzamento complessivo del livello di istruzione e, di conseguenza, una maggiore sensibilità verso la formazione e la cultura della sicurezza.



## ► Titolo di studio



**34%**  
Diploma



**31,3%**  
Laurea vecchio ordinamento



**13,7%**  
Laurea triennale



**11,1%**  
Laurea specialistica  
o magistrale



**9,3%**  
Master universitario



**0,6%**  
Licenza media

Circa la metà dei laureati possiede ancora un titolo del vecchio ordinamento, mentre la nuova generazione si distribuisce tra lauree triennali (13,7%), specialistiche o magistrali (11,1%) e master universitari (9,3%).

### **IL DATORE DI LAVORO E LA FORMAZIONE: DALL'OBBLIGO ALLA CONSAPEVOLEZZA**

In tema di formazione, il datore di lavoro ha oggi un duplice obbligo.

Da un lato, con la Legge 215/2021, che ha modificato l'art. 37 del D.Lgs. 81/2008, è stato introdotto l'obbligo per il datore di lavoro stesso di frequentare un corso di formazione in materia di salute e sicurezza.

Dall'altro lato, egli deve garantire che ogni lavoratore riceva una formazione adeguata e sufficiente, secondo quanto stabilito dal nuovo Accordo Stato-Regioni.

Nel Rapporto Aifos del 2011, quando tale obbligo non esisteva, era già emersa una riflessione significativa: si chiedeva infatti se i datori di lavoro conoscessero i bisogni formativi dei propri lavoratori.

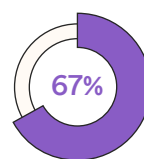
Il 44% dichiarava di conoscerli “molto”, il 36% “moltissimo”, e solo il 2% “poco”.

Tuttavia, più di un terzo ammetteva di non conoscere bene il reale fabbisogno formativo, né di sapere quali attività fossero davvero utili alla sicurezza aziendale.

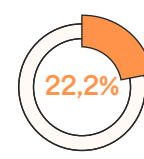
Oggi, con il Rapporto 2025, la situazione cambia radicalmente: il datore di lavoro è coinvolto in prima persona in un percorso formativo obbligatorio, volto a renderlo più consapevole delle proprie responsabilità e dei bisogni della propria organizzazione.

Secondo i collaboratori intervistati, l'introduzione dell'obbligo formativo è molto utile per il 67% e abbastanza utile per il 22%, segno che la misura è vista come un passo avanti importante.

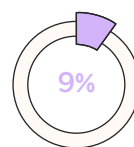
## ► Quanto ritieni utile che sia stato introdotto l'obbligo di formazione alla salute e sicurezza per il datore di lavoro?



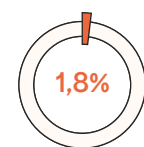
Molto



Abbastanza



Poco



Per nulla

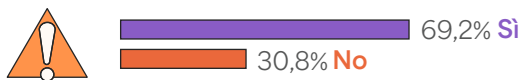
Nonostante ciò, la diffusione effettiva dei corsi è ancora limitata: solo il 10% dei datori di lavoro risulta iscritto o già partecipante a un corso, mentre il 90% non ha ancora avviato il percorso formativo.

Il 69% dei collaboratori ritiene che i datori di lavoro siano a conoscenza dell'obbligo, ma il 31% afferma il contrario. È probabile che tra il 10% che ha già frequentato un corso vi siano molti datori di lavoro che rivestono anche il ruolo di RSPP, quindi già abituati ad aggiornarsi e a conoscere la normativa di riferimento.

► I DDL con cui collabori hanno già provveduto ad iscriversi/partecipare al corso?



► I DDL con cui collabori sono al corrente dell'obbligo normativo introdotto?



**DALLA FORMAZIONE NORMATIVA  
ALLA CULTURA DELLA SICUREZZA**

Sul fronte dei contenuti, si apre ora un dibattito cruciale: la formazione di tipo normativo, pur essenziale, non è sufficiente da sola a costruire una cultura della sicurezza realmente partecipativa.

Il Rapporto evidenzia come il 60% dei datori di lavoro percepisca la formazione come un adempimento burocratico. L'obiettivo, invece, deve essere quello di trasformare l'obbligo in opportunità, coinvolgendo il

datore di lavoro nella progettazione del percorso formativo e rendendolo protagonista attivo del cambiamento.

Solo in questo modo la formazione potrà essere vissuta non come un evento isolato, ma come un processo continuo, coerente con le mansioni, i rischi e la cultura organizzativa.

**CONCLUSIONE**

La nuova formazione per il datore di lavoro rappresenta una svolta storica nel sistema della sicurezza sul lavoro in Italia. Il Rapporto Aifos 2025 evidenzia come, accanto agli obblighi normativi, stia maturando una consapevolezza crescente: la sicurezza non è solo rispetto della legge, ma valore culturale e organizzativo.

Il successo di questa riforma dipenderà dalla capacità di trasformare un vincolo in una leva di crescita, rendendo il datore di lavoro promotore di comportamenti virtuosi e di una leadership più responsabile. In definitiva, formare il datore di lavoro significa formare la cultura stessa dell'impresa, perché solo chi guida con competenza e consapevolezza può costruire ambienti di lavoro davvero sicuri.





# LA FORMAZIONE DEL DATORE DI LAVORO: DA OBBLIGO A OPPORTUNITÀ L'OPINIONE DEGLI OPERATORI E LE PROSPETTIVE FUTURE Rapporto Aifos 2025

Autori: [Maria Frassine](#)<sup>1</sup>, [Camilla Abeni](#)<sup>2</sup>, [Paolo Carminati](#)<sup>3</sup>, Marco Masi<sup>4</sup>



**#FORMAZIONE**  
**#CULTURADELLAPREVENZIONE**  
**#LEADERSHIP #RAPPORTOAIFOS**  
**#DATORIDILAVORO**

## ABSTRACT

**I**l Rapporto Aifos 2025 analizza la percezione della formazione dei datori di lavoro dopo il nuovo Accordo Stato-Regioni 2025. Tra obbligo e opportunità, la ricerca evidenzia la necessità di rafforzare il commitment dei vertici aziendali e sostenere le PMI per trasformare la formazione in un vero valore strategico di crescita e prevenzione.

## PREMESSA

L'idea del Rapporto Aifos 2025 nasce all'interno del Comitato Scientifico Aifos con l'obiettivo di raccogliere le impressioni a caldo dei professionisti del settore — e la percezione dei datori di lavoro — a seguito della recente pubblicazione dell'Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, che introduce importanti novità

in materia di formazione dei datori di lavoro. L'Associazione ha da sempre sostenuto l'idea che il management aziendale rappresenti il motore del cambiamento e il punto di partenza per diffondere in modo capillare la cultura della prevenzione. È dal commitment reale e visibile dei vertici aziendali, non solo dichiarato, ma tradotto in comportamenti

<sup>1</sup> Direttore Generale Aifos.

<sup>2</sup> Ufficio Studi e Legislativo Aifos.

<sup>3</sup> Presidente Aifos.

<sup>4</sup> Presidente Comitato Scientifico Aifos.



concreti, investimenti, partecipazione attiva e responsabilità condivisa, che può nascere una cultura della sicurezza autentica e duratura. Solo un datore di lavoro che crede nel valore strategico della prevenzione può trasformare l'adempimento normativo in una leva di crescita organizzativa e di benessere aziendale.

Questo principio è da tempo nella mission di Aifos. Già nel 2011, nei Quaderni della Sicurezza n. 4 dedicati alla figura del Datore di Lavoro, Lorenzo Fantini, Direttore dei Quaderni, scriveva: *“Ciò impone una gestione della salute e sicurezza nelle imprese moderne che faccia capo a un datore di lavoro consapevole della necessità di organizzare l'azienda in modo coerente con la finalità di tutelare la salute e sicurezza e non solo di produrre servizi e/o profitto e, quindi, in possesso di requisiti culturali adeguati”*.

Oggi, a distanza di oltre un decennio, questi concetti restano attuali, ma abbiamo sempre più la consapevolezza che debbano essere calati non solo all'interno delle aziende più strutturate, ma anche e soprattutto nella realtà delle piccole e medie imprese italiane, che costituiscono l'ossatura del nostro tessuto produttivo. Le PMI, spesso caratterizzate da risorse limitate, struttura snella e gestione diretta da parte dell'imprenditore, faticano a tradurre il commitment in pratiche concrete e continuative. Per questo è fondamentale proporre percorsi formativi agili, concreti e sostenibili, capaci di valorizzare il ruolo del datore di lavoro come protagonista del cambiamento, non come semplice destinatario di un obbligo. Con questo contesto di riferimento, entriamo ora nel vivo dei risultati della ricerca Aifos 2025: *“La formazione del datore di lavoro: da obbligo a opportunità”*.

#### Percezione dell'obbligo formativo

I DDL con cui collabori, a tuo avviso, percepiscono la formazione prevista dal nuovo Accordo Stato-Regioni del 17/04/2025 come:

Un adempimento burocratico privo di valore reale



Un'attività utile ma non prioritaria rispetto ad altre esigenze aziendali



Uno strumento efficace per rafforzare la cultura della sicurezza in azienda



Un percorso di crescita personale e professionale per il Datore di Lavoro



Un peso per l'organizzazione



Un'opportunità per migliorare la consapevolezza sui rischi e sulle responsabilità



Uno strumento efficace per rafforzare competenze utili alla leadership





Abbiamo chiesto agli intervistati come i datori di lavoro con cui collaborano percepiscono l'obbligo formativo introdotto dall'Accordo Stato-Regioni 17/04/2025. Il 58,4% degli intervistati ha risposto affermativamente all'affermazione secondo cui la formazione venga percepita dai datori di lavoro come un mero adempimento burocratico privo di valore reale, mentre solo 25,6% ha asserito il contrario. Questo è un dato molto significativo e anche preoccupante, perché mostra come, nella percezione dei professionisti della sicurezza, più di un datore di lavoro su due viva la formazione come un dovere formale, non come un'occasione di crescita o di miglioramento organizzativo. È una posizione che riflette una resistenza culturale radicata, soprattutto in contesti dove la formazione è vissuta come una "scocciatura normativa" e non come parte integrante della strategia aziendale. Il rischio è che l'obiettivo reale della formazione, ossia accrescere la consapevolezza e la competenza del datore di lavoro in materia di sicurezza, venga sminuito da un approccio puramente formale: partecipare a un corso per "mettersi in regola", non per cambiare comportamenti o processi. Il 57,3% del campione ha risposto affermativamente all'affermazione che la

formazione sia percepita dai DDL come un peso per l'organizzazione, mentre il 29,3% ha risposto negativamente. Questo dato conferma e rafforza il precedente: oltre metà dei rispondenti osserva che la formazione, pur obbligatoria, viene vissuta come una difficoltà pratica e gestionale dal DDL, più che come un valore. Oltre alla mancanza di cultura, già accennata, il problema è anche rappresentato dalla fatica di conciliare gli obblighi formativi con le esigenze quotidiane dell'azienda, non riuscendo ad integrare facilmente la formazione nei tempi e nei ritmi del lavoro.

Un dato da attenzionare è il seguente: la formazione viene percepita dai DDL (70,3%) come utile ma non prioritaria. Questo è, a parer nostro, un dato chiave, e forse uno dei più significativi. In altre parole, viene riconosciuto il valore della formazione, ma non al punto da metterla al centro delle strategie o delle agende aziendali. La formazione viene vista come qualcosa di importante in linea teorica, ma non come un'urgenza operativa o un investimento a ritorno immediato. È probabile che molti Datori di Lavoro, specialmente nelle piccole e medie imprese, la percepiscano come un'attività che "si deve fare", ma che può essere posticipata rispetto a esigenze

produttive o economiche più pressanti. Tale atteggiamento è indicativo di una maturità in materia di salute e sicurezza ancora incompleta: la consapevolezza del valore c'è, ma manca la piena integrazione della formazione nella pianificazione strategica aziendale.

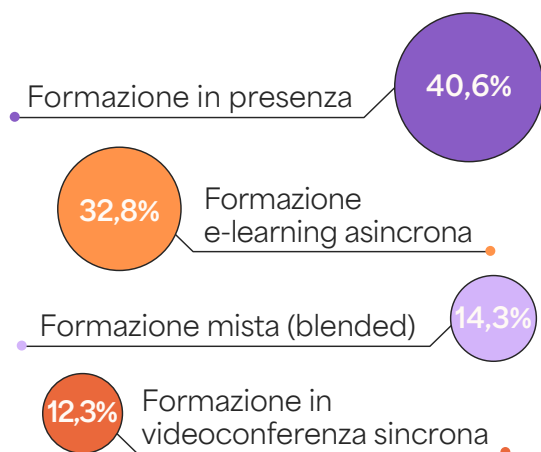
Anche per quanto riguarda l'impatto formativo sul livello personale/professionale e su competenze manageriali, oltre il 50% del campione intervistato vede la formazione come non efficace per cultura, leadership e crescita personale.

Questi dati rappresentano un segnale forte e piuttosto allarmante sul piano culturale.

Mentre il legislatore e il mondo della formazione hanno introdotto l'obbligo formativo proprio per rafforzare la consapevolezza e la leadership del datore di lavoro, nella percezione di chi opera sul campo questo obiettivo non è ancora stato "masticato" dai destinatari. È un dato che rivela un importante gap tra l'intenzione del sistema formativo e la ricezione da parte delle imprese: la prima punta alla trasformazione culturale, la seconda resta ancorata alla logica dell'adempimento.

#### Modalità di erogazione della formazione e contenuti

**Quale modalità di erogazione della formazione, a tuo avviso, è la preferita o ritenuta la più efficace dai Datori di Lavoro?**



Analizzando i contenuti e le modalità di erogazione della formazione del Datore di Lavoro, i dati evidenziano come, nonostante la crescente digitalizzazione dei processi formativi, la formazione in presenza continui a essere considerata la modalità più efficace dai datori di lavoro, con il 40,6% delle preferenze. Questo risultato sottolinea il valore attribuito al contatto diretto tra docente e partecipanti, alla possibilità di interazione immediata e al coinvolgimento che solo l'aula fisica riesce a garantire.

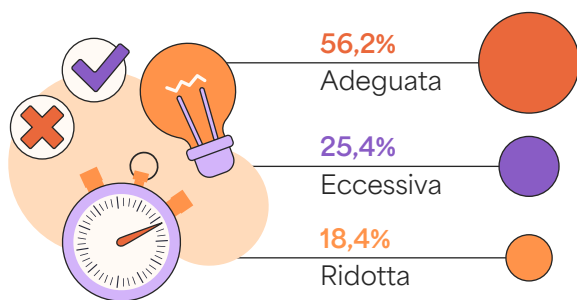
La formazione e-learning asincrona, con il 32,8%, si conferma tuttavia una alternativa apprezzata dai Datori di Lavoro per la sua flessibilità, la scalabilità e la capacità di adattarsi ai tempi e alle esigenze dei lavoratori.

I professionisti, però, percepiscono l'e-learning come una metodologia critica, come dimostrano alcuni commenti lasciati a margine della compilazione del questionario, che di seguito si riportano: *“Considero la possibilità di svolgere i corsi in e-learning un'occasione persa. Per avere un forte impatto, i corsi per DDL andrebbero svolti in presenza o VCF sincrona, in modo tale da garantire l'effettiva partecipazione da parte del DDL, la possibilità di domande e risposte, ecc., in modo da rendere il corso non un mero adempimento burocratico, ma un momento di confronto, trasferimento di conoscenze, chiarimento di dubbi e crescita di consapevolezza”* e ancora *“La possibilità dello svolgimento in e-learning asincrono è chiaramente il frutto di un compromesso per fare passare questo nuovo obbligo, ma verosimilmente minerà all'efficacia di questo tipo di formazione”*.

Questo è certamente un dato su cui ognuno di noi è chiamato a riflettere: il datore di lavoro sceglierà la modalità di erogazione in e-learning per flessibilità e perché apprezza il digitale oppure come semplice fattore di comodo per non partecipare ad un corso in aula o sincrono?



### Ritieni che la durata prevista per il corso di 16 ore sia:



Proseguendo nella presentazione dei dati della ricerca Aifos, la maggioranza del campione intervistato riconosce la durata di 16 ore del corso DDL come adeguata, ma la presenza di una quota significativa di opinioni divergenti (oltre il 40%) evidenzia che la percezione dell'efficacia temporale della formazione varia, probabilmente in funzione dei contenuti, del livello dei partecipanti e delle modalità di erogazione.

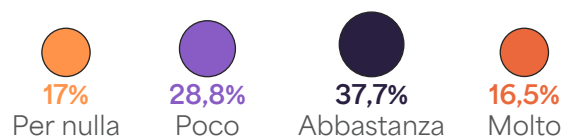
Il dato suggerisce l'importanza di mantenere una certa flessibilità nella progettazione dei corsi, adattando la durata alle esigenze specifiche dei destinatari, ai rischi aziendali e agli obiettivi formativi da raggiungere.

Dai dati emerge che i principali ostacoli alla diffusione di una cultura formativa efficace del datore di lavoro riguardano il tempo da dedicare alla formazione (considerato un limite dal 41% “abbastanza” e dal 39,3% “molto”), le resistenze del management (39,7% “abbastanza” e 40,9% “molto”) e la mancata percezione della sua importanza (36,1% “abbastanza” e 44,6% “molto”), evidenziando quindi una difficoltà ancora radicata nel riconoscere la formazione come parte integrante della strategia aziendale. Questi tre indicatori — tempo, resistenze, mancata percezione — non sono elementi isolati, ma parti di un circolo vizioso che caratterizza la gestione della formazione nelle imprese: il Datore di Lavoro non percepisce l'importanza della formazione, di conseguenza, non le assegna tempo e questa scarsa disponibilità alimenta resistenze organizzative e culturali. Il tempo, le resistenze e la scarsa percezione non sono solo ostacoli logistici, ma sono espressione, come già ampiamente segnalato, di un ritardo culturale che il sistema formativo deve affrontare con strumenti di comunicazione, flessibilità e personalizzazione.

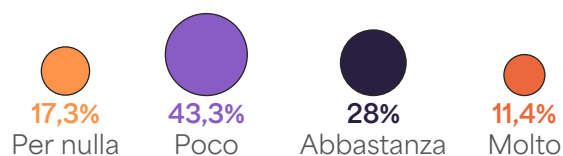
### Criticità

#### Quanto sono critici, a tuo avviso, i seguenti aspetti derivanti dall'obbligo di formazione del DDL?

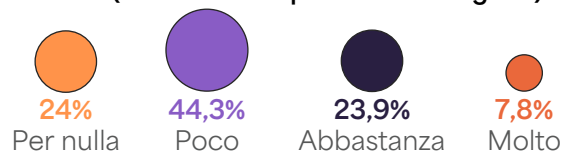
##### Reperimento corsi aggiornati e conformi



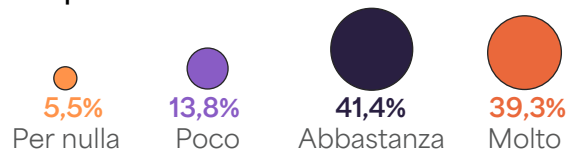
##### Costi della formazione obbligatoria



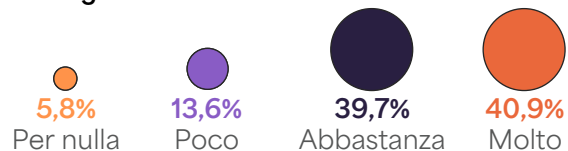
##### Difficoltà tecniche o logistiche nella fruizione dei corsi (es. accesso a piattaforme digitali)



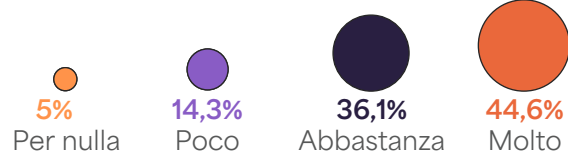
##### Tempo da dedicare alla formazione



##### Resistenze da parte della direzione o del management o dello stesso Datore di lavoro



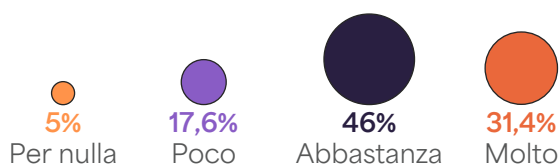
##### Mancata percezione dell'importanza della formazione



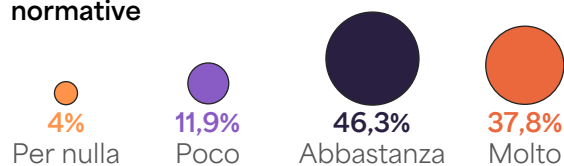
## Vantaggi

Quali vantaggi concreti hai riscontrato o ti aspetta di riscontrare dalla formazione obbligatoria del Datore di Lavoro?

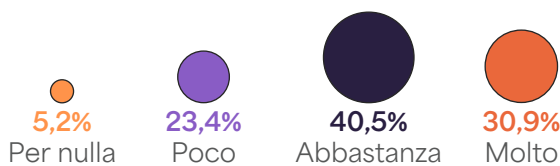
## Maggiore consapevolezza dei rischi aziendali



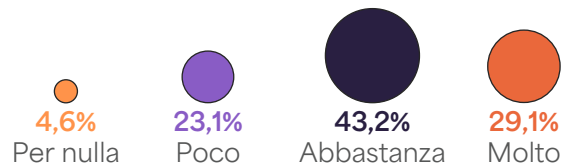
## Migliore comprensione delle responsabilità normative



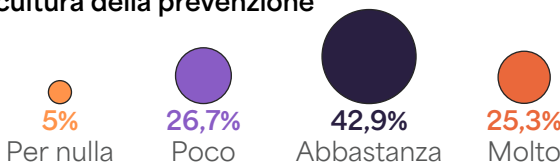
## Rafforzamento del ruolo decisionale in materia di salute e sicurezza



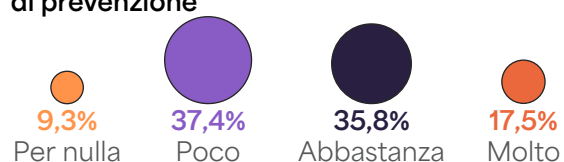
## Migliore comunicazione e coordinamento con RSPP, HSE Manager e Preposti



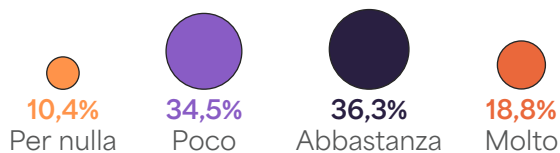
## Aumento del coinvolgimento diretto nella cultura della prevenzione



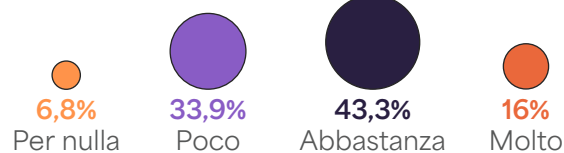
## Migliore gestione delle emergenze e dei piani di prevenzione



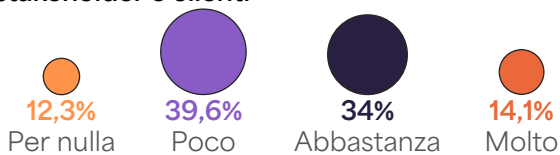
## Sviluppo di una leadership più responsabile e partecipativa



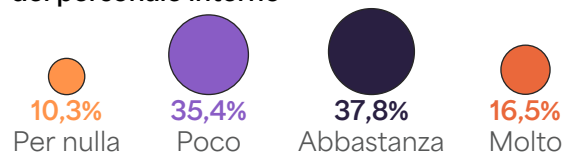
## Riduzione del rischio sanzionatorio e miglioramento della compliance



## Miglioramento dell'immagine aziendale verso stakeholder e clienti



## Maggiore motivazione e partecipazione del personale interno



L'analisi dei dati mostra inoltre che la formazione obbligatoria per i Datori di Lavoro è ampiamente percepita dai professionisti della sicurezza che ci collaborano, come un intervento utile e concreto, capace di generare benefici su più livelli. In particolare, il 46% dei rispondenti ritiene che la formazione favorisca abbastanza una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali, mentre un ulteriore 31,4% la considera molto efficace sotto questo aspetto. Analogamente, il 46,3% dichiara che la formazione contribuisce abbastanza a migliorare la comprensione delle responsabilità normative, con un 37,8% che ne riconosce un

impatto molto positivo, a conferma del suo ruolo nel rafforzare la cultura della sicurezza e la conformità normativa.

Sul piano gestionale, il 40,5% dei partecipanti evidenzia un miglioramento abbastanza significativo nel rafforzamento del ruolo decisionale in materia di salute e sicurezza, mentre il 43,2% segnala una migliore comunicazione e coordinamento con RSPP, HSE Manager e Preposti. Anche il 42,9% ritiene che la formazione favorisca abbastanza un maggiore coinvolgimento nella cultura della prevenzione, con un ulteriore 25,3% che



la giudica molto efficace in questo ambito. Più contenuti, ma comunque rilevanti, i benefici legati alla leadership più partecipativa (36,3% “abbastanza”, 18,8% “molto”) e al miglioramento dell’immagine aziendale verso stakeholder e clienti, dove solo il 14,1% riconosce un impatto elevato. In coda si trovano la motivazione e la partecipazione del personale interno, considerate “molto” vantaggiose solo dal 16,5% dei rispondenti. Nel complesso, la formazione obbligatoria emerge come uno strumento strategico di crescita organizzativa, capace di potenziare consapevolezza, responsabilità e collaborazione interna. Pur restando margini di miglioramento nella sfera motivazionale e reputazionale, i dati confermano che la formazione viene percepita dai professionisti della sicurezza come un fattore chiave di sviluppo culturale e gestionale per le imprese.

I temi segnalati dalla ricerca Aifos sono stati ritenuti abbastanza o molto utili da trattare tra le tematiche del corso DDL.

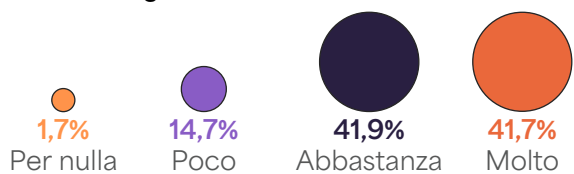
I risultati indicano che tali temi sono stati ampiamente apprezzati, a conferma della loro pertinenza rispetto ai bisogni formativi reali delle imprese. Le tematiche segnalate – dal sistema legislativo della salute e sicurezza sul lavoro al modello organizzativo 231/01, dalle procedure ispettive ai costi della mancanza di sicurezza, fino alla delega di funzioni, alle responsabilità civili e penali, alla gestione delle emergenze e alle tecniche di comunicazione, coprono infatti l’intero spettro delle competenze richieste a un datore di lavoro consapevole e responsabile.

Il riconoscimento diffuso dell’utilità di questi argomenti conferma che la formazione riesce

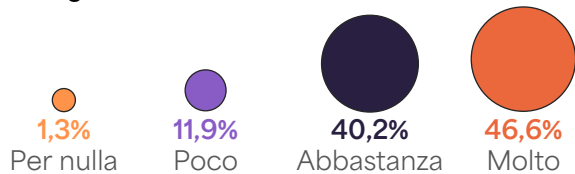
**Utilità dei contenuti formativi**

**Quanto ritieni utile la trattazione dei seguenti argomenti durante il corso DDL:**

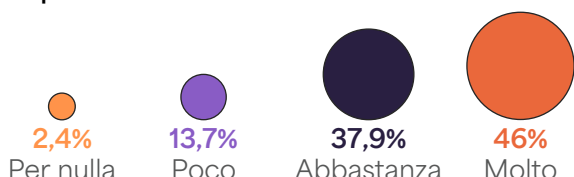
**Il sistema legislativo della salute e sicurezza**



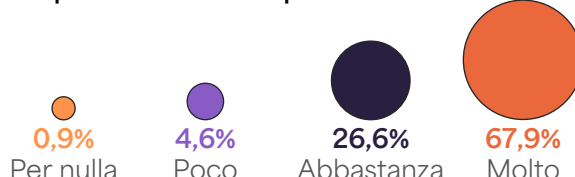
**Delega di funzioni**



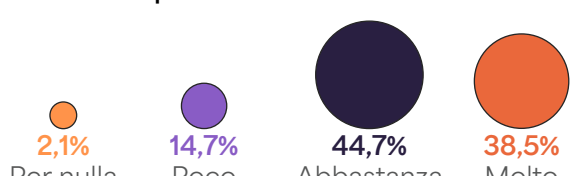
**Responsabilità amministrativa 231/2001**



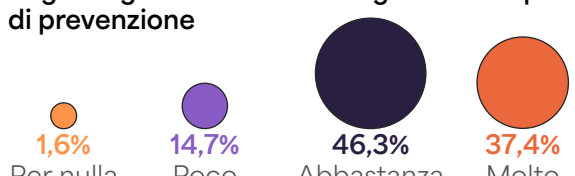
**Responsabilità civili e penali del DDL**



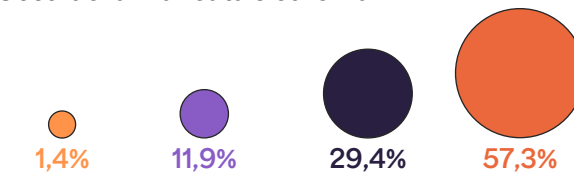
**Procedure ispettive**



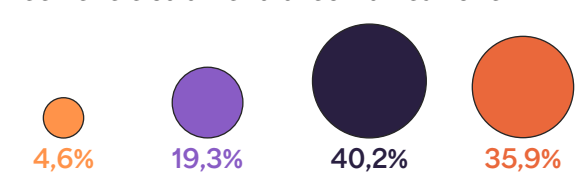
**Migliore gestione delle emergenze e dei piani di prevenzione**



**Costi della mancata sicurezza**



**Tecniche e strumenti di comunicazione**



a coniugare aspetti normativi, gestionali e relazionali, offrendo strumenti concreti per affrontare in modo efficace le sfide della sicurezza aziendale. In particolare, i temi legati alla responsabilità e alla gestione delle emergenze rafforzano la capacità decisionale e la prontezza operativa, mentre quelli dedicati alla comunicazione e alla delega di funzioni contribuiscono a costruire una cultura della sicurezza più partecipata e diffusa.

Nel complesso, l'interesse espresso verso queste tematiche dimostra che il corso DDL è percepito come un percorso di crescita manageriale, utile a sviluppare competenze strategiche, consapevolezza del rischio e una visione più integrata della salute e sicurezza come leva di competitività e sostenibilità aziendale.

esigenze operative o ritengono il modulo poco applicabile alla realtà dei cantieri. Il 9,5% dichiara di non conoscere il modulo, evidenziando un problema di comunicazione o diffusione dello strumento: probabilmente le iniziative di promozione o formazione non hanno raggiunto tutti i potenziali destinatari; infine, il 28,9% non opera nel settore cantieri, per cui non può esprimere una valutazione diretta.

Si riporta inoltre un commento significativo lasciato da un compilatore del questionario: "Il settore dell'edilizia a mio avviso rileva molte problematicità, scarsa cultura da parte degli attori, compresi spesso i datori di lavoro, provenienza da altri paesi, insofferenza nei confronti della sicurezza in genere e scarsa percezione del rischio".

#### Modulo aggiuntivo cantieri

### Come viene percepita l'utilità del modulo aggiuntivo previsto per i Datori di Lavoro operanti nei Cantieri, rispetto alle esigenze di sicurezza tipiche del settore edile?



**30,8%**

Abbastanza utile: alcuni contenuti rilevanti, ma da migliorare



**28,9%**

Non applicabile (non opero nel settore cantieri)



**17%**

Molto utile: risponde in modo efficace alle esigenze operative dei cantieri



**13,8%**

Poco utile: contenuti poco specifici o ripetitivi



**9,5%**

Non sono a conoscenza dell'esistenza di un modulo aggiuntivo per i cantieri

Relativamente alla percezione dell'utilità del modulo previsto per i DDL operanti nei cantieri, circa il 50% del campione intervistato lo ha ritenuto abbastanza o molto utile, con alcuni contenuti rilevanti, ma da migliorare. Questo dato suggerisce che lo strumento risponde almeno in parte ai bisogni formativi e informativi del settore, ma non è ancora pienamente efficace o diffuso. Una quota non trascurabile (13,8%) lo considera poco utile, il che potrebbe indicare che alcuni DDL non ne percepiscono la pertinenza rispetto alle proprie

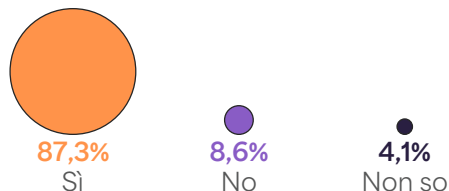
Il commento raccolto evidenzia come nel settore edilizio persistano criticità strutturali e culturali che creano una situazione di "attrito" tra la volontà dell'intento formativo e chi questa formazione dovrebbe frequentarla. Pertanto, oltre a migliorare la qualità, la completezza e l'adattabilità dei contenuti, è necessario rafforzare la strategia di diffusione della cultura, della comunicazione e del coinvolgimento, adottando approcci che tengano conto delle specificità operative e culturali dei cantieri.



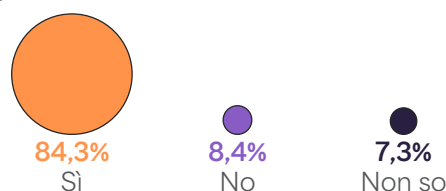
**Efficacia della formazione**

**Relativamente al nuovo corso obbligatorio per Datori di Lavoro, per migliorarne l'efficacia ritieni sarebbe opportuno:**

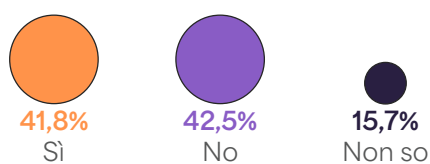
**Personalizzare maggiormente i contenuti in base al settore aziendale**



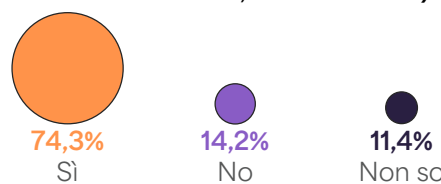
**Incrementare l'interattività e casi pratici nei percorsi formativi**



**Coinvolgere direttamente i Datori di Lavoro nella progettazione del corso**



**Inserimento moduli specifici per altri contesti ad alto rischio oltre a quello cantieri (es. sanità, industrie manifatturiere, raffinerie ecc.)**



**Introdurre strumenti di verifica delle competenze più pratici e meno teorici**



Per migliorare l'efficacia della formazione per datori di lavoro, la direzione indicataci dagli esperti del settore è inequivocabile: i professionisti chiedono un'evoluzione dal corso frontale al percorso esperienziale e personalizzato.

Le percentuali molto alte per personalizzazione e casi pratici rivelano che la formazione attuale è percepita come ancora troppo standard e teorica.

L'unico punto controverso è il coinvolgimento diretto dei Datori di Lavoro nella progettazione: la spaccatura tra favorevoli e contrari mostra che l'idea è interessante, ma probabilmente complessa da attuare, in quanto è proprio il Datore di Lavoro la figura che, ad oggi, non sembra propensa a considerare la propria formazione come utile.

**CONCLUSIONI**

Il Rapporto Aifos 2025 offre un quadro chiaro

e articolato su come il mondo del lavoro percepisce oggi la formazione del Datore di Lavoro, evidenziando luci e ombre in un momento di transizione importante per la normativa e per la cultura della sicurezza in azienda.

A pochi mesi dall'entrata in vigore del nuovo Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, emerge una distinzione significativa tra due prospettive.

Da un lato, i professionisti della sicurezza riconoscono nella formazione non soltanto un adempimento di legge, ma un vero e proprio strumento strategico di responsabilizzazione, prevenzione e crescita manageriale. Essa viene percepita, seppur con dei margini di miglioramento, come una leva in grado di rafforzare la cultura della sicurezza a partire dal vertice aziendale, trasformandosi in un fattore di competitività, reputazione e benessere organizzativo. In questa visione evoluta,



il datore di lavoro non è più un semplice destinatario di obblighi, ma un protagonista del cambiamento, capace di orientare le politiche interne e ispirare comportamenti virtuosi lungo tutta la catena gerarchica.

Dall'altro lato, tuttavia, nel mondo manageriale dei Datori di Lavoro, permane in una parte consistente una visione ancora formale e difensiva della formazione. Essa viene vissuta più come un adempimento necessario per "mettersi in regola" che come un'opportunità di miglioramento organizzativo.

In un contesto internazionale, sempre più fragile ed incerto, la formazione professionale è strategica per affrontare gli squilibri tra competenze richieste e offerte, anche attraverso fondi europei (che permettono di sostenere i costi della formazione senza gravare eccessivamente sulle singole aziende); può migliorare la produttività e la competitività aziendale, offrendo ai lavoratori le competenze necessarie per adattarsi a un mercato del lavoro in continua (e spesso convulsa) evoluzione, specialmente nei settori digitali.

Ricordo che proprio da un'analisi condotta da Aifos sull'applicazione del decreto 81, nei luoghi di lavoro in Italia cresce sempre di più l'attenzione a sicurezza, salute e benessere organizzativo, con effetti positivi anche sulla produttività aziendale.

Infatti le crisi economiche spesso accelerano i cambiamenti del mercato del lavoro. La formazione gioca un ruolo fondamentale per evitare il disallineamento delle competenze e per permettere ai lavoratori di acquisire o potenziare competenze soprattutto trasversali (soft skills) come il problem-solving, il lavoro di squadra e la capacità di adattamento, che sono fondamentali per aumentare la reattività aziendale ai cambiamenti.

Molti DDL continuano infatti a percepire la formazione come un costo o un impegno

aggiuntivo da gestire, invece che come un investimento strategico sul capitale umano, sulla produttività e sulla sostenibilità dell'impresa. A riprova di questo si riporta un commento lasciato durante la compilazione del questionario della ricerca: "La realtà che vivo è fatta soprattutto di micro imprese edili, hanno budget e tempo limitati, sono tradizionalmente restii, il nuovo ASR allontanerà i piccoli indecisi sui quali una scelta di coscienza anziché di obbligo (in mancanza di controlli) avrebbe potuto attirarli verso la formazione". Questa distanza culturale tra chi progetta, disciplina e promuove la sicurezza e chi ne è il principale destinatario rappresenta una delle sfide cruciali dei prossimi anni. Sarà necessario colmare questo divario attraverso un approccio più partecipativo, capace di rendere il datore di lavoro consapevole del proprio ruolo di leader della prevenzione. La formazione dovrà evolvere da mero obbligo formale a processo di leadership e responsabilità condivisa, in cui il datore di lavoro riconosca se stesso come attore centrale della cultura della sicurezza, promotore di consapevolezza e motore del cambiamento organizzativo.

Solo perseguendo questa direzione sarà possibile realizzare pienamente lo spirito del nuovo Accordo, che mira a una formazione viva, partecipata e strategica, in grado di generare valore per l'impresa, per le persone e per la collettività nel suo insieme.

Si tratterà anche di sviluppare e consolidare capacità e competenze gestionali, relazionali, di leadership e di coordinamento al fine di contribuire alla migliore definizione e all'aggiornamento delle politiche aziendali in materia di ambiente, salute e sicurezza, di supportare l'organizzazione nell'attuazione di tali politiche e un punto di integrazione in materia di HSE.

In questo scenario, il ruolo di Aifos e degli altri enti formatori sarà determinante: essi dovranno non solo accompagnare l'evoluzione



della normativa, ma anche orientare culturalmente le organizzazioni, diffondendo la consapevolezza che la formazione è prima di tutto un valore condiviso, un investimento sul futuro e un potente motore di progresso sociale e produttivo.

Come scritto da un compilatore, questo nuovo Accordo “è un’opportunità unica per parlare

*con i datori di lavoro di sicurezza e per creare consapevolezza in una nazione in cui morti e infortuni aumentano ogni anno”.*

Stia a noi sta a noi sfruttare questa occasione per trasformare l’obbligo normativo in un reale cambiamento culturale, promuovendo una sicurezza partecipata, concreta e sostenibile, che protegga le persone e valorizzi le imprese.

*“Investire nella conoscenza produce sempre i migliori interessi”*  
Benjamin Franklin

**LA FORMAZIONE  
DEL DATORE  
DI LAVORO:  
DA OBBLIGO  
A OPPORTUNITÀ**  
Rapporto 2025



Vai alla ricerca  
completa

## L'obbligo volontario: *il paradosso virtuoso nella formazione del datore di lavoro*

di [Andrea Cirincione](#)<sup>1</sup>

Ogni datore di lavoro, quando entrerà in aula per la sua formazione obbligatoria, porterà con sé quattro verbi antichi e pesanti come pietre: **sapere, potere, dovere e volere**. Sono i pilastri invisibili di ogni organizzazione, ma anche le corde che, se intrecciate bene, tengono in equilibrio la città della sicurezza.

Per troppo tempo la sicurezza è stata insegnata solo come dovere: un comando, una norma, un “si deve” scolpito negli articoli del D.Lgs. 81/08.

Eppure, senza il sapere, quel **dovere** resta cieco; senza il **potere** (di agire, decidere, prevenire) diventa sterile; e senza il **volere**, non genera cultura ma solo adempimento.

Il nuovo *Accordo Stato-Regioni 2025* chiede al datore di lavoro di formarsi, ma in realtà lo invita a **riformarsi**: l'ideale è farlo *per convinzione profonda*. Il formatore può allora accompagnarlo in questa transizione, come la *Sapienza* nell'opera di cui parleremo in questo articolo, guidando il passaggio dal dovere imposto al volere consapevole.

E c'è un luogo a Siena dove la formazione è già cominciata sette secoli fa. È la **Sala della Pace**, nel Palazzo Pubblico. Lì, tra il 1338 e



“

Ambrogio Lorenzetti dipinse un ciclo di affreschi di ciò che potremmo definire il primo “manuale di etica del lavoro collettivo”



il 1339, un artista-filosofo dipinse un ciclo di affreschi di ciò che potremmo definire il primo “manuale di etica del lavoro collettivo”: l’**Allegoria del Buon e del Cattivo Governo**.

**Ambrogio Lorenzetti** (Siena, 1290 ca. – 1348) è il pittore che per primo trasformò l’arte in **educazione civica**. Con la sua Allegoria non raffigurò santi né eroi, ma **l’idea stessa di una comunità giusta**. Mise il pennello al servizio della responsabilità, mostrando che il buon governo, come oggi la sicurezza, nasce da **giustizia, conoscenza e concordia**. In un tempo di guerre e pestilenze, Lorenzetti dipinse **la fiducia come forma d’arte**. Un ciclo di

immagini che parla non di miracoli o di vittorie, ma di **società, giustizia e responsabilità**. Un messaggio sempre attuale, che ci può guidare nel solco del nuovo **Accordo Stato-Regioni 2025**: passare dall’obbligo alla cultura, dalla norma al significato.

### **L’OPERA COME STRUMENTO DI FORMAZIONE**

Lorenzetti costruisce un racconto laico e civile in sei scene che scorrono sulle pareti della Sala del “Consiglio dei Nove”, la classe dirigente senese del tempo. L’intento è chiaro: **educare chi governa** a farlo con giustizia, equilibrio e lungimiranza. Perché governare, ieri come



Psicologo del Lavoro, formatore e consulente aziendale; eclettico, si occupa da molti anni di sicurezza sul lavoro e si qualifica come **“Psicologo Competente”**.



oggi, è un atto di formazione continua: di sé e degli altri. Il **Buon Governo** vede la Giustizia, in abito color mattone e in trono, non da sola: sopra di lei aleggia la **Sapienza**, che regge la bilancia con i due piatti della giustizia distributiva e commutativa, amministrata da due angeli. Il primo dà premio e punizione, il secondo offre strumenti di misura per essere corretti e onesti. Le due giustizie devono essere in equilibrio.

In chiave contemporanea **potremmo dire**: è la giustizia delle **istituzioni e dei leader** che devono distribuire risorse, ruoli, tutele, responsabilità in modo equo. Al contempo è la giustizia dei **rapporti di lavoro, degli scambi contrattuali e delle relazioni tra persone**. Solo quando le due giustizie si tengono insieme, nasce una comunità giusta e sicura.

Ai piedi della Giustizia compare la **Concordia**, che riceve le corde della legge e le passa ai cittadini. Cittadini che, tenendo quella stessa corda, la consegnano ad un anziano, maestoso, con veste bianca e nera (i colori della balzana, simbolo della città) che personifica il **Comune di Siena**. Il bianco e nero è un po' lo yin/yang senese, l'armonia tra purezza e forza.

È un'immagine davvero significativa: **la legge nasce dall'alto (la Sapienza), è amministrata (la Giustizia), ma vive solo se i cittadini la tengono salda tra le mani**. Così funziona anche la **sicurezza sul lavoro**: la norma nasce dallo Stato, ma prende senso solo quando è sostenuta da chi la applica ogni giorno, fino al datore di lavoro, che ne è il custode e garante.

### **IL DATORE DI LAVORO COME "COMUNE" DEL PROPRIO SISTEMA**

Nel cuore dell'affresco, il Comune di Siena, simbolo della collettività che amministra se stessa, riceve la corda della giustizia. Non comanda da solo, ma rappresenta la **somma di responsabilità condivise**. Attorno a lui siedono le virtù necessarie per questo alto compito, un richiamo sempre attuale in tema di **governo etico** dell'organizzazione.

*da un lato...*



*dall'altro lato...*





La **Pace**, vestita di bianco e semisdraiata tra armi abbandonate, riposa sul ramo d'ulivo che tiene in mano. È il volto quieto del buon governo: la ricompensa che arriva quando la giustizia e la fiducia sostituiscono la paura. Oggi la chiameremmo **benessere organizzativo**: quella serenità diffusa che permette alle persone di lavorare senza difendersi, perché sanno di essere protette.

La **Fortezza**, con la mazza e lo scudo, non minaccia: resiste. Il suo sguardo fermo e il corpo eretto raccontano la forza morale di chi difende, non di chi colpisce. È la virtù della solidità interiore, quella che oggi chiamiamo **resilienza del leader**: la fermezza nel proteggere la sicurezza anche quando costa, anche quando sarebbe più facile voltarsi altrove.

La **Prudenza** tiene in mano uno specchio e ci invita a guardarci dentro prima di agire. È la memoria che unisce passato, presente e futuro, trasformando l'esperienza in visione. Riflettere non è esitazione, ma responsabilità: oggi la chiamiamo **valutazione del rischio**, la capacità di prevedere le conseguenze delle azioni e scegliere, con consapevolezza, la via più sicura.



La **Magnanimità** offre corone e denari con gesto largo e sereno: non per vanità, ma per riconoscere il valore altrui. È la virtù del leader che sa premiare, che investe nelle persone perché crede nel loro potenziale. Oggi la chiamiamo **formazione come investimento**: la generosità di chi semina conoscenza sapendo che il frutto sarà comune.

La **Temperanza** tiene tra le mani una clessidra e ascolta il tempo che scorre senza fretta. È la misura che dà ritmo alle azioni, la saggezza di chi sa attendere il momento giusto per decidere. Oggi la riconosciamo nella **gestione sostenibile del lavoro**: l'equilibrio tra produttività e sicurezza, tra fare e saper fermarsi.

La **Giustizia** tiene in una mano la spada e in quell'altra una corona: punisce e incorona, con lo stesso gesto. È l'arte dell'equilibrio tra rigore e umanità, tra legge e compassione. Oggi la riconosciamo nella **coerenza del datore di lavoro** che applica le regole con equità, premiando la responsabilità e correggendo senza umiliare — perché solo la giustizia genera fiducia.



Le sei Virtù formano una sorta di **cerchio morale** intorno al Buon Governo: la *Giustizia* fonda, la *Temperanza* regola, la *Prudenza* guida, la *Fortezza* protegge, la *Magnanimità* sostiene, la *Pace* ricompensa. Riportato all'attualità per un formatore o un datore di lavoro, queste sei figure diventano **sei competenze di leadership etica**:

1. **Pace** → **Benessere organizzativo**
2. **Fortezza** → **Resilienza**
3. **Prudenza** → **Previsione e gestione del rischio**
4. **Magnanimità** → **Cura e investimento nelle persone**
5. **Temperanza** → **Equilibrio decisionale e sostenibilità**
6. **Giustizia** → **Coerenza e trasparenza nelle regole**

Per un datore di lavoro, questa scena è un vero specchio. Il suo ruolo non è più solo “dirigere” o “adempiere all'obbligo formativo” imposto dal D.Lgs. 81/08 e dal nuovo Accordo Stato Regioni, ma **esercitare un governo etico dell'organizzazione**, un “Comune” interiore che armonizzi legge e persone.



### **GLI EFFETTI DEL BUON GOVERNO: LA CITTÀ E LA CAMPAGNA**

Nelle pareti laterali, Lorenzetti ci mostra gli “effetti” concreti del buon governo: una **città viva**, dove si lavora, si commercia, si studia, si danza; e una **campagna sicura**, dove si arano i campi, si caccia, si viaggia “senza paura”,

come recita il cartiglio sorretto dalla figura allegorica della **Sicurezza (SECURITAS)**.

È una visione di **benessere diffuso**. Non un'utopia, ma una dimostrazione pittorica di ciò che accade quando le leggi sono giuste e i leader sono consapevoli. Lorenzetti disegna, settecento anni prima della parola “prevenzione”, il senso stesso della sicurezza moderna: **la libertà di vivere e lavorare senza timore, dentro un sistema che funziona**.

Per il formatore, questa parte dell'affresco è un invito a far visualizzare ai datori di lavoro la “**città ideale della sicurezza**”: un'organizzazione dove la conoscenza è diffusa, i ruoli collaborano, e la legge diventa strumento di armonia, non peso da sopportare. Sulla parete opposta, Lorenzetti mostra il suo opposto: la **Tirannide**.

Ecco il monito per la formazione moderna: **una sicurezza vissuta solo come adempimento normativo** è come la città della Tirannide — apparentemente governata, ma in realtà devastata. Quando il datore di lavoro subisce la formazione, invece di farne strumento di cultura, spegne la Giustizia e libera la Frode e la Superbia.

### **DAL CONTROLLO ALLA FIDUCIA: LA LEZIONE SENESE SULLA SAFETY**

Nel ciclo del *Buon Governo*, Ambrogio Lorenzetti anticipa l'intera storia della sicurezza: la parte della Giustizia, della Temperanza e della Prudenza rappresenta la Safety I, la sicurezza del controllo e della previsione, quella che impedisce che le cose vadano male. È l'ordine della legge, la struttura che tiene insieme la città. Ma accanto a essa scorrono altre virtù: Pace, Fortezza e Magnanimità. Qui Lorenzetti parla già il linguaggio della Safety II: la sicurezza che nasce dal benessere, dalla resilienza e dal valore attribuito alle persone.

È la fiducia che permette alle cose di andare bene, la dimensione viva della comunità che



impara e si adatta. Nel suo equilibrio tra norma e umanità, l'affresco di Siena insegna ai datori di lavoro di oggi ciò che il pittore del Trecento avevano già dipinto: la sicurezza non è solo impedire il rischio, ma coltivare le condizioni del bene. E in questo equilibrio — tra regola e fiducia, tra controllo e cura — si compie ancora oggi l'arte più difficile del buon governo: quella di far lavorare gli uomini senza paura.

### **COME USARE L'OPERA NELLA FORMAZIONE DEL DATORE DI LAVORO**

L'affresco di Lorenzetti è una miniera per il formatore, soprattutto nei percorsi di formazione obbligatoria dei datori di lavoro previsti dall'Accordo 2025. Ecco una possibile metodologia:

1. **Riscaldamento visivo:** proiettare l'immagine del "Buon Governo" e chiedere ai partecipanti:  
 "Chi tiene la corda della sicurezza nella vostra azienda?"  
 "Chi ne garantisce la giustizia?"  
 Lasciare che emergano percezioni spontanee: è l'attivazione emotiva.
2. **Analisi e riflessione:** collegare le Virtù

dipinte ai comportamenti organizzativi del datore di lavoro:

- Prudenza = valutazione preventiva
- Fortezza = decisione
- Concordia = collaborazione tra ruoli
- Pace = clima aziendale positivo

3. **Applicazione e consolidamento:** mostrare la città e la campagna del Buon Governo come esito di un sistema virtuoso, e la Tirannide come il simbolo dell'azienda senza cultura. Ogni partecipante elabora il proprio "manifesto del buon governo della sicurezza".

### **EPILOGO: IL QUADRO COME SPECCHIO**

Lorenzetti non dipinse solo Siena, ma una visione del mondo: un mondo dove la legge è giusta perché condivisa, e la sicurezza è possibile perché ogni cittadino, o datore di lavoro, tiene salda la corda della responsabilità.

Oggi quella corda passa ancora di mano in mano: tra formatore e discente, tra datore e lavoratore, tra norma e cultura.

Sta a noi non lasciarla cadere.

***“Senza paura ciascun uomo proceda libero, e ognuno, lavorando, possa seminare, finché questo Comune manterrà questa donna (la Sicurezza) al governo, che da sé ha tolto ogni potere al male”***

*(Traduzione in italiano moderno del Cartiglio della figura della Sicurezza, negli "Effetti del Buon Governo in Campagna").*





## IL MONDO HA BISOGNO DI LEADER CHE ISPIRINO FIDUCIA NEL FUTURO

di Maddalena Binda

*Secondo un'indagine mondiale Gallup può trattarsi di un familiare o di un capo religioso, economico o politico, ma riconoscersi in una figura di riferimento positiva è importante per la qualità della vita.*



La **speranza** è fondamentale per la leadership: il **56% delle persone cercano leader che riescano a infonderla**. Questo bisogno è universale, anche se si notano alcune differenze regionali: in Europa la percentuale scende al 53%, mentre nei Paesi dell'Asia e del Pacifico sale al 59%. Anche l'età influisce: la speranza è richiesta soprattutto dai **giovani con meno di 30 anni e dalle persone anziane con più di 75 anni**. È quanto emerge dalla ricerca "[Report sulla leadership globale: cosa vogliono le persone](#)", realizzata da Gallup, che ha coinvolto 52 Paesi rappresentativi del 76% della popolazione mondiale.

Un'altra caratteristica fondamentale è la **fiducia**, indicata dal 33% delle persone intervistate. Seguono **compassione** (7%) e **stabilità** (4%). Nei Paesi europei ad alto reddito la popolazione attribuisce maggiore importanza alla fiducia (37%) rispetto alla media globale. L'Italia è in linea con la media europea: la speranza è importante per il 55% delle persone, la fiducia per il 36%, la compassione per il 6% e la stabilità per il 3%.

La ricerca di Gallup ha indagato anche **quali siano le figure riconosciute come "leader" positivi** nella vita delle persone: a livello globale il 57% dei partecipanti ha indicato **un membro della propria famiglia**, mentre l'11% ha fatto riferimento al proprio **manager**. Seguono con il 7% **i rappresentanti politici e religiosi**. Questi dati variano significativamente in base al Paese di provenienza: in Cina, in Germania e negli Emirati Arabi Uniti più persone hanno individuato come un riferimento positivo persone del proprio ambiente lavorativo (manager o colleghi); mentre nei Paesi del Medio Oriente, del Nord Africa e dell'Europa orientale la maggior parte dei partecipanti ha indicato una persona cara (un membro della propria famiglia o un amico). In alcuni Paesi dell'Africa subsahariana, invece, sono i rappresentanti religiosi ad essere considerati leader positivi per la loro vita.

[L'articolo prosegue qui](#)

## Quaderno della Sicurezza Aifos n. 4/2025

Direttore: Lorenzo Fantini

Direttore Responsabile: Rocco Vitale

Responsabile di Redazione: Maria Frassine

In redazione: Camilla Abeni

Direzione: via Sallustiana, 15 - 00187 Roma tel.06.4746969

Redazione: via Branze, 45 - 25123 Brescia tel. 030.6595031

Sito web: [www.aifos.it](http://www.aifos.it) - mail [quaderni@aifos.it](mailto:quaderni@aifos.it)

Progetto grafico: Silvia Toselli, Giulia Vailati, Carla Macías García, Anna Facchinetti, Beatrice Berenzi Isca

Registrazione al n.10 del registro periodici della cancelleria del Tribunale di Brescia in data 18 febbraio 2010.

Aifos è partner nazionale della Campagna “Ambienti di lavoro sani e sicuri” promossa dall’Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (OSHA) di Bilbao. Aifos è riconosciuta con Decreto della Regione Lombardia n. 10678 del 20/10/2009 quale “Centro di Eccellenza per la Formazione ed il Lavoro”.

### Costi e Condizioni di abbonamento

La rivista viene inviata gratuitamente a tutti i soci Aifos. Dal 2020 i non associati ad Aifos possono sottoscrivere una forma di abbonamento annuale al costo di € 20,00. Le iscrizioni ad Aifos si effettuano esclusivamente online dal sito [www.aifos.it](http://www.aifos.it) con il versamento della quota annuale di € 130,00.

### Hanno collaborato:

M. Adt, P. Agnello, V. Alberghini, A. Alemanno, C. Alessandrini, L. Alessio, P. Alfier, D. Alhaique, G. Alibrandi, G. Antonelli, P. Aloisio, G. Alvaro, S. Amatuucci, G.L. Amicucci, A. Andreani, F. Angeli, R. Angotti, S.M. Ansaldi, F. Arborio, F. Archetti, M. Ardolino, E. Ariano, C. Arici, R. Arteconi, E. Attaianese, A. Bacchetti, M. Baldissari, A. Baldisserra, G. Ballan, C. Ballarini, B. Barabino, L. Baraldo, G. Barberi, M. I. Barra, S. Bassetti, G. Battista, A. Belgrado, G. Bellometti, V. Bellomia, M. Belloni, C. Bellotti, C. Belvedere, A. Bena, F. Benedetti, A. Benedetto, G. Benincasa, F. Benedetti, R. Bentivenga, S. Bergagnin, M. Berrettini, F. Bettoni, R. Bianconi, A. Biasiotti, L. Biazzini, M. Binda, R. Bisceglie, L. Bodini, V. Bonanomi, F. Bonfante, L. Bonfante, G. Bonifaci, G. P. Bordoni, R. Borgato, R. Borghetto, F. Bottini, G. Bracaletti, P. Bragatto, F. Brenci, S. Bresciani, M. Bruno, G. Brustolin, A. Buccellato, E. Buratti, E. Bussi, A. Calantropio, S. Cali, R. Calisti, L. Callegari, S. Calleri, S. Cantoni, A. Carnovali, A. Cafiero, L. Calanni Pileri, R. Callegari, P.S. Caltabiano, M. Calabrese, F. Campilongo, N. Canciani, U. Candura, S. Canti, S. Cantoni, A. Capri, M. Capozzi, P. Carminati, C. Carpino, M. Carra, C.A. Carraro, P. Carrer, L. M. Carriero, A. Cassetti, E. Castiglione, R. Catana, C. G. Catanoso, D. Ceglie, P. Cenni, A. Cerquaglia, M. Cesana, E. Ceschin, S. Cettineo, P. Chitussi, E. Ciaccio, G. Ciarcelluto, F. A. R. Ciconte, E. Cigada, F. Bagni Cipriani, A. Cirincione, R. Cirelli, C. Colagiacomo, B. Colaiacovo, A. P. Colombo, A. Colombo, S. Colombo, C. Colosio, R. Contiero, N. Corsano, A. Costa, G. Costa, M. Cozzani, L. Cozzi, L. Crivelli, A. Crotti, V. Donofrio, F. D’Orsi, S. Damario, R. Dangelo, C. Damiano, S. Danesi, F. Dascoli, L. Dal Cason, M. Dazzi, D. De Andrea, G. De Cet, M. De Felice, M. De Mitri, M. Del Bono, D. De Merich, F. De Pasquale, L. De Petris, A. De Prisco, D. Degrassi, F. Degrassi, C. Delfini, A. Delogu, C. Delpiano, S. Dellabiancia, G. Della Corte, E. Denti, G. Di Bartolomei, L. Di Felice, E. Di Frenna, A. Di Giacobbe, D. Di Giovanni, G. Di Leone, L. Di Marco, C. Di Tecco, L. Dimunno, D. Domenighini, R. Dominici, M. G. Doria, S. Doria, R. Dubini, P. Dusi, E. Egivi, D. Eramo, D. Facchinetti, M. Fadenti, E. Faita, D. Falteri, L. Fantini, S. Farina, V. Farina, L. Fattori, P. Favarano, G. Favaretto, R. A. Favorito, P.O. Ferrara, P. Ferrari, P. Ferrario, L. Ferretto, P. Ferri, P. Fiore, M.A. Filannino, F. Filippini, L. Filosa, M. R. Fizzano, F. Fontana, L. Fontana, F. Fornaro, Z. Forni, G. Forte, L. Fortunati, A. Foti, E. Franchini, C. Franzelin, C. Frasca, P. Frasca, C. Frasccheri, M. Frassine, A. Fregni, U. Frigelli, G. Frigeri, O. Frigerio, L. Frusteri, N. Fusconi, C. Galbiati, G. Galgano, V. Galimberti, G. Galli, L. Gallina, M. Gallo, V. Gamba, P. Gentile, R. Garcia, T. Gazzoldi, E. Gerbino, M. Ghelli, R. Gherzi, A. Ghibellini, F. Ghiringhelli, M. Giaccaglia, G. Giagni, D. A. Gigante, D. Gilormo, M. Giovannone, A. Giuliani, S. Gobbato, S. Gorla, C. Govoni, A. Grange, C. Gemita, G. Grossi, F. Grosso, A. Guardavilla, R. Guarini, A. Guerzio, M. Guzzoni, M. Iaconis, S. Iavicoli, P. Innocenti, E. Innocenzi, M. Innocenzi, T. Ippoliti, L. Isolani, C. Keen, C. Landi, G. Laverda, S. Lazzari, S. Lazzarini, F. Leonardi, M. Lepore, F. Leuzzi, A. Ligi, P. Limatola, M. Livella, F.M.R. Livelli, S. Lo Brutto, S. Loffredo, M. Longhi, F. Lovato, G. Lucibello, M. Lupi, G. Macchi, M. Maderia, L. Magagnato, D. Magee, M. Magro, E. Maier, G. Mainardi, C. Maiolati, G. Malagò C. Mammone, E. Manca, A. Mancini, B. Manfredi, L. Manfrin, M. Manna, V. Manni, L. Mantia, R. Marasi, D. Marchesin, L. Marchiori, A. Marconato, A. Marella, S. Marinelli, G. Marino, G. Martellato, F. Masci, P. Masciocchi, M. Masi, G. Marternini, M. Mazzarini, M. Mendola, A. Menicocci, L. W. Menzemer, M. Meschino, L. Mercadante, F. Mercolini, M. Michelli, F. Mignella Calvosa, T. Minerva, M. Minozzi, G. Modesti, I. Molini, L. Mongiardini, M. Montesor, F. Moroni, G. Natale, F. Naviglio, I. Nardi, A. Nebbioso, S. Negri, C. Nicolò, O. Nocerino, A. Notaris, G. Nuzzi, E. Occhipinti, P. Olini, M. Orlandi, M. E. Ortolani, E. Padovan, A. Pagano, F. Palù, A. Papale, P. Parma, A. Parri, C. Pasini, P. Pascucci, N. Pasta, R. Pavanello, M. Peca, V. Pede, G. Pedrazzi, F. Pedroni, L. M. Pelusi, P. Pennesi, M. Pepe, M. Perazzoni, B. Persechino, C. Peruchetti, M. Peruzzi, D. Pessina, M. C. Pettenati, A. Petromilli, L. Picco, E. Pietrafesa, L. Pintossi, A. Pirone, A. Poggio, A. Poletti, F. Pontrandolfi, E. Porcedda, S. Porru, G. Porta, D. F. Pozzi, J. Pozzi, O. Pozzi, S. Plutino, G. Prandini, A. Preiti, L. Prestinzenza Puglisi, S. Putti, L. Quaranta, L. Quarantino, G. Quiligotti, M. Quintaiè, A. Radicioni, D. Ragni, A. Rampazzo, G. Ranza, G. Rao, F. Reali, A. Reina, L.E. Renna, M. Ryderheim, F. Robecchi, L. Romeo, T. Romolotti, M. Ronchetti, G. Ronchi, A. Rosiello, M. Rossini, E. Rotoli, D. Ruberto, M. Ruggieri, F. Ruspolini, G. Ruzzon, D. Saccia, N. Saccia, M. Sacconi, L. Saitta, C. Sala, C. Salamone, E. Saldutti, A. Salvati, N. Salvi, F. Samarani, S. Sambraello, D. Sani, L. Sani, R. Santoro, D. Savino, M. F. Sartori, E. Scaglia, S. Schiaroli, M. Skakal, G. Scibilia, G. Scip, D. Scotti, C. Se atschek, F. Seghezzi, M. Segre, G. Semeraro, C. Serafino, A. Serpelloni, M. Serra, M. Servadio, C. Signorini, S. Signorini, E. Silenzi, G. Simoncelli, G. Sinardi, C. Somaruga, R. Somma, G. Spada, A. Spasciani, M. S. Spada, A. Spisni, S. Stabile, E. Stofler, C. Strasserra, G. Stucchi, G. Taino, D. Teodori, A. Terracina, M. Tiraboschi, L. Tobia, S. Toderi, S. Tomelleri, M. Tozzi, I. Trainito, B. Treichel, R. Trevisi, F. Trifiletti, S. Toselli, E. Ugo, G. Vailati, A. Valenti, C. Vassalini, C. Vatrano, R. Ventura, D. Venturi, C. Vianello, A. Vicini, E. Vietti, N. Villa, P. Villa, G. Villarosa, A. Vitullo, A. Volpe, V. Volpe, R. Vitale, L.M.S. Vurro, A. Williams, C. Zamponi, A. Zanoardo, F. Zanetti, D. Zanoani, S. Zanut, G. Zappa, S. Ziliotti, C. Zoani, A. Zuccalà, L. Zulian.

### Precisazioni

È vietata la riproduzione o la memorizzazione dei “QUADERNI DELLA SICUREZZA Aifos” anche parziale e su qualsiasi supporto. La Direzione della rivista e l’Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro declinano ogni responsabilità per i possibili errori o imprecisioni, nonché per eventuali danni risultanti dall’uso delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.



# Quaderni della sicurezza Aifos

## Quaderni della sicurezza

Rivista scientifica trimestrale  
Salute e Sicurezza nei Luoghi di Vita e di Lavoro  
Direttore: Lorenzo Fantini



[aifos.it](http://aifos.it)