

Time  
to grow up

## Progettare la formazione con il nuovo Accordo Stato-Regioni: dall'analisi dei fabbisogni ai risultati utili in azienda

**Dalla lettura del contesto alla verifica sul lavoro: costruire progetti formativi conformi ed efficaci**

**Il nuovo Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025 chiede progetti fondati su analisi dei fabbisogni, risultati attesi chiari, metodologie attive e verifica dell'apprendimento e dell'efficacia sul lavoro. Ecco un percorso pratico, passo per passo, per trasformare gli obblighi in apprendimento che cambia i comportamenti e riduce il rischio.**

### Il ciclo di miglioramento continuo

Una formazione ben progettata in grado di cambiare i comportamenti nel tempo. È questa, in fondo, la sfida posta dal nuovo Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025 (ASR): costruire percorsi che non si limitino a soddisfare un obbligo, ma che producano consapevolezza e risultati tangibili sul lavoro. Immaginiamo un'aula colma di aspettative. Da una parte l'azienda ha bisogno di comportamenti più si-



curi, dall'altra i partecipanti chiedono formazione concreta, aderente alla loro realtà. Se la progettazione è debole, l'energia di tutti si disperde: l'ASR è esplicito nel dirci che un'analisi carente condiziona la qualità del progetto e, alla fine, l'efficacia stessa del percorso.

La cornice è chiara: il processo formativo va governato come un **ciclo di miglioramento continuo** di pianificazione, realizzazione, monitoraggio e miglioramento (secondo il ciclo di Deming, “*Plan, Do, Check, Act*”). È la logica del “*pensare prima, agire bene, verificare, correggere*”, applicata ai processi di produzione della formazione. In pratica: analisi dei fabbisogni e del contesto, progettazione, erogazione, valutazione della qualità e riesame. Non è burocrazia, è garanzia di coerenza fra ciò che serve e ciò che si fa.

## Dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione

**I**l punto di partenza è l'**analisi dei fabbisogni e del contesto**. Occorre definire diversi elementi: competenze richieste dal ruolo e dalle responsabilità; competenze minime in ingresso; competenze realmente possedute dai discenti; scarto da colmare con la formazione. Questa lettura va calata nel contesto reale, perché la formazione su salute e sicurezza è “di mestiere”, non generica.

Una fonte decisiva è il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR): la fonte chiave, utile per incrociare esiti delle valutazioni, quasi incidenti, storici formativi e priorità. Nei gruppi con lavoratori stranieri, la comprensione della lingua va verificata e, se necessario, supportata. Il risultato dell'analisi è una relazione che diventa parte integrante del progetto come evidenza documentale e punto di partenza della progettazione didattica.



### Carlo Bisio

Psicologo delle Organizzazioni, Diploma NEBOSH, Ergonomo Eur.Erg., Docente qualificato AIAS Academy, Insegnante di mindfulness, meditazione e yoga, Socio AIAS



### Massimo Delogu

Professore Associato di Progettazione meccanica e costruzione di macchine nella Scuola di Ingegneria dell'Università degli Studi di Firenze  
Presidente del CESPRO – Centro di Servizi di Ateneo per la formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro



### Niccolò Lapi

Università degli Studi di Firenze, Progettista della Formazione, Referente Tecnico del CESPRO – Centro di Servizi di Ateneo per la formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro



### Sara Landini

Assegnista di Ricerca Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Firenze.  
Segreteria Organizzativa CESPRO – Centro di Servizi di Ateneo per la formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro



## Progettare e verificare l'efficacia

La progettazione ha due livelli che dialogano:

- **generale (macro-progettazione)**, che definisce obiettivo del corso, risultati attesi, strategia formativa e struttura in moduli e unità didattiche con tempi e sequenze;
- **di dettaglio (micro-progettazione)**, che specifica contenuti, metodi, attività e criteri di verifica per ogni unità.

Il documento progettuale per essere efficace deve contenere tre elementi chiave:

- **1. specifiche didattiche** (obiettivi, risultati attesi, contenuti);
- **2. specifiche di realizzazione** (strategie, metodologie, materiali);
- **3. specifiche di controllo** (criteri per valutare qualità e apprendimento).

Il progetto deve inoltre rispettare requisiti di conformità normativa, coerenza metodologica e capacità di produrre risultati effettivi in relazione al ruolo dei destinatari.

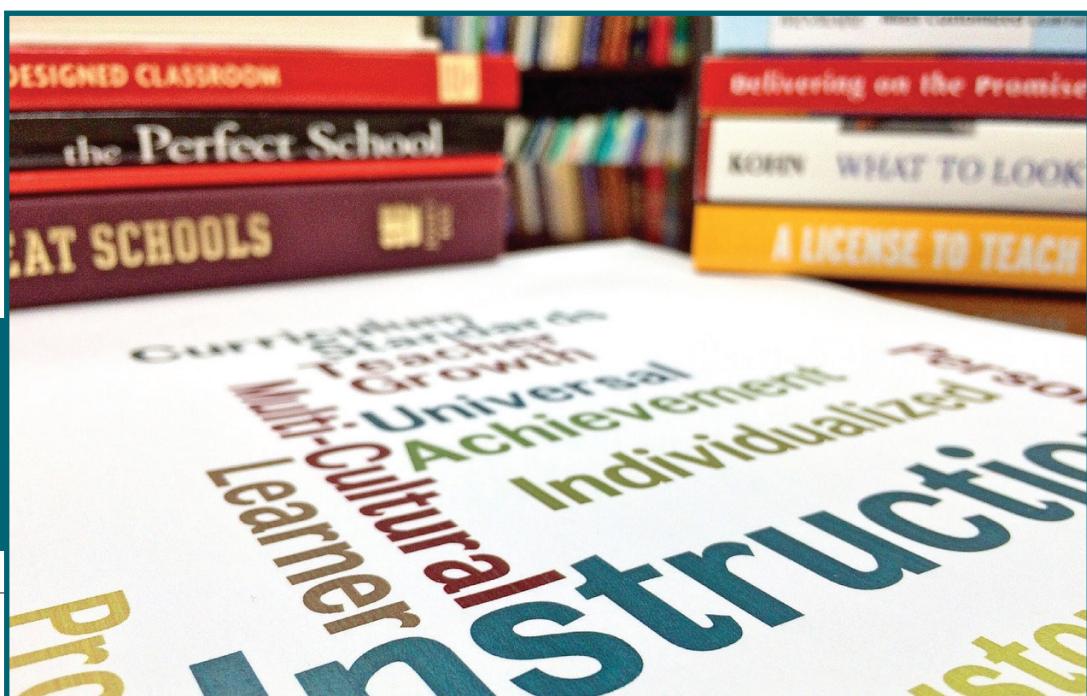


Due snodi meritano attenzione particolare.

Il **primo** riguarda i **risultati attesi**: devono descrivere ciò che i partecipanti sapranno fare al termine del corso, con verbi osservabili e, quando serve, condizioni e criteri di prestazione. È l'elemento che allinea contenuti, metodi e valutazione.

Il **secondo** snodo è la **verifica**. L'ASR distingue diversi livelli: la verifica del gradimento, la verifica dell'apprendimento, che accerta conoscenze e abilità al termine del corso e la verifica dell'efficacia durante lo svolgimento della prestazione lavorativa, che osserva se e come ciò che si è appreso diventa comportamento sicuro.

Le prove possono essere scritte, pratiche o orali; la valutazione di efficacia in situazione di lavoro si basa su indicatori, osservazioni in campo e riscontri con responsabili e preposti.



## Dalla progettazione all'apprendimento continuo

Per trasformare la progettazione in pratica efficace, alcuni principi operativi possono guidare il lavoro:

- **1. Titolare i risultati attesi** con la formula “al termine i partecipanti sapranno” e completarla con azioni osservabili, riferite alle procedure aziendali.
- **2. Definire per ogni unità didattica** obiettivi, contenuti essenziali, attività previste, tempo e risultato atteso.
- **3. Costruire una catena di verifica coerente:** prova in uscita, prova finale e riscontro sul lavoro dopo un periodo definito.
- **4. Prevedere il riesame periodico** per migliorare il ciclo formativo.
- **5. Documentare l'intero percorso**, dal progetto al monitoraggio, nel fascicolo del corso.

Tutte queste azioni trovano senso solo se calate nella realtà dei destinatari: adulti che apprendono attraverso l'esperienza, il confronto e la soluzione di problemi autentici. È su questa consapevolezza che si costruisce una formazione efficace.

## Bibliografia

Bisio, C., *Formazione efficace in salute e sicurezza sul lavoro. Strumenti e tecniche per progettare e valutare corsi coinvolgenti*, Roma, EPC Editore, 2025, ISBN 9788892883628.

Knowles, M.S., Holton, E.F. III, Swanson, R.A., *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*, Milano, Franco Angeli, 2016, ISBN 9788846491793.

Dirksen, J., *Learning Design. Progettare un apprendimento efficace*, Milano, Pearson, 2017, ISBN 9788891902702.

## CONCLUSIONI

Una buona progettazione costruisce la continuità tra aula e realtà operativa, collegando analisi dei bisogni, apprendimento e risultati osservabili nel tempo. È questo collegamento – tra ciò che si impara e ciò che si fa – che dà senso al percorso formativo e lo trasforma in prevenzione.

Quando la progettazione riesce a integrare coerenza tecnica e partecipazione reale, la formazione supera la dimensione dell'adempimento e diventa un processo di crescita.

**È in questo passaggio – dal sapere al saper fare, dal fare al comprendere – che la formazione si realizza pienamente come processo educativo**, così come richiamato dal D.Lgs. 81/2008.

Perché questo avvenga, la progettazione deve tradurre l'impianto tecnico in esperienze che parlino alle persone. Non basta trasmettere conoscenze: occorre creare situazioni di apprendimento in cui gli adulti possano riconoscere, sperimentare e attribuire significato a ciò che apprendono, fino a trasformarlo in comportamento.

Una progettazione consapevole si fonda sui principi dell'andragogia: considera il contesto, le motivazioni e le modalità con cui gli adulti imparano, e connette i contenuti alla loro esperienza professionale. In questo modo, ogni fase del percorso formativo diventa occasione per mettere in relazione la norma con la realtà del lavoro quotidiano. Ogni scelta metodologica – dalla durata dei moduli alla tipologia di attività – diventa così una leva per favorire attenzione, partecipazione e interiorizzazione.

**Progettare, in questo senso, significa educare alla sicurezza:** trasformare la norma in consapevolezza e la conoscenza in pratica quotidiana