

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

Il 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



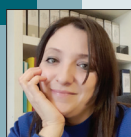
Massimo Delogu

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.

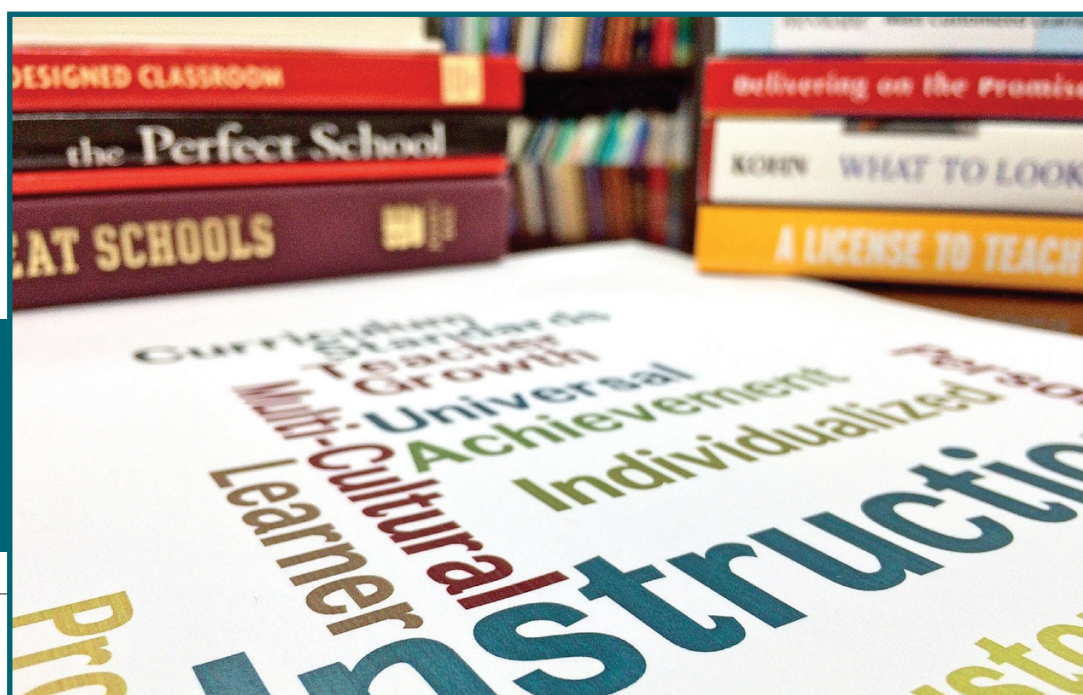


Due snodi meritano attenzione particolare.

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 riconoscersi, 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