

# HT HUMAN TRAINING

n.41 | OTTOBRE - NOVEMBRE 2023  
www.humantraining.it

**EXPO TRAINING XII EDIZIONE**  
**IL 7 e 8 NOVEMBRE 2023 MILANO**  
**IL POLO DELL'ECONOMIA**  
**E DEGLI ECOSISTEMI DELLA COMPETENZA**



**LUIGI SBARRA**

La CISL  
un'azione  
sindacale per  
l'inclusione



**FONDITALIA**

I convegni  
istituzionali di  
Expo Training



**VALENTINA APREA**

ITS Academy  
nuova  
opportunità

66 SIAM MICA QUI  
A SPINGER  
LE TARTARUGHE 99



**POWER**  
**Training**

**CONCRETEZZA IN**  
**FORM-AZIONE**

Copyright © Power Training S.r.l. . Tutti i diritti sono riservati





# L'ECONOMIA DELLA COMPETENZA ED I SUOI ECOSISTEMI

Oggi i cambiamenti sono così veloci che non sappiamo prevedere quali dinamiche costituiranno la base della vita sociale ed economica della società in cui vivranno i nostri figli e nipoti, né di quali competenze specifiche avranno bisogno.

Una cosa è certa e facilmente prevedibile: l'obsolescenza delle conoscenze è il risultato più rilevante deviante dal "turbo-cambiamento"!

Di fronte a questa innegabile certezza surge la necessità di adottare strategie compensative per mantenere il giusto equilibrio tra nuove competenze e cambiamento.

Al proposito l'Unione Europea ha voluto porre una forte attenzione sul tema proclamando Il 2023 "Anno europeo delle competenze" finalizzato a responsabilizzare gli individui a partecipare attivamente alle transizioni in corso nel mercato del lavoro attraverso la formazione continua. Per sostenere l'iniziativa ha "messo a terra" massicci investimenti nella formazione, stanziando numerose e ingenti fonti di finanziamento, come ad esempio il Fondo sociale europeo Plus, il programma Digital Europe, il programma Horizon



Europe, l'Erasmus+.

Pertanto è innegabile che un'adeguata offerta di competenze è una preconditione per il buon funzionamento e l'inclusione delle società e delle economie europee investite da cambiamenti derivanti dalla pandemia di corona virus, dalla guerra in Ucraina, dalla crisi energetica, dal calo demografico, dai nuovi modelli commerciali globali e dalla transizione verde e tecnologica.

In questo contesto, il divario di competenze nella forza lavoro sta diventando più evidente: il 77% delle aziende dell'UE segna-

la ora difficoltà nel trovare lavoratori che possiedano le competenze richieste. Tutte queste sfide mettono in primo piano lo sviluppo dell'economia della competenza, improntata sulla sostenibilità e sull'accumulazione del capitale di conoscenze, abilità e attitudini, che genera quel propellente competitivo da cui scaturiscono crescita dimensionale, produzione di ricchezza e capacità d'innovazione. È dunque evidente che il capitale umano, ancora una volta, assume un ruolo centrale e determinate.

Per ottenere questo risultato è necessario, da un lato che i lavoratori assumano una nuova consapevolezza ed un'attitudine cruciale rappresentata dalla volontà e dalla capacità di acquisire, condividere e utilizzare la conoscenza e dall'altro che la scuola adotti nuovi modelli sempre più vicini alle esigenze delle imprese per "scavallare" l'annoso problema del mismatch attraverso il potenziamento del Sistema Terziario di Istruzione e Formazione Tecnologica Superiore con gli Its Academy e la filiera degli enti di formazione professionale.

## SOMMARIO

### EDITORIALE

- 3 L'economia della competenza ed i suoi ecosistemi

### COVER

- 6 Expotraining XII edizione 2023  
Il polo dell'economia e degli ecosistemi della competenza

### INTERVISTE

- 10 Intervista a Luigi Sbarra.  
Un'azione sindacale diretta allo sviluppo economico e all'inclusione
- 14 Fonditalia. Il ruolo delle competenze nella rinascita del lavoro discusse nei due convegni alla Camera dei Deputati
- 19 Intervista con l'On. Aprea  
Gli ITS academy nuova opportunità per i giovani e le aziende.



Expotraining pag.6



Luigi Sbarra pag.10



Fonditalia pag.14



On. Valentina Aprea pag.19



## FOCUS

- 22 24 Licei quadriennali:  
un anno aggiunto alla vita  
Dalla teoria dei numeri  
alla medicina pediatrica

## SCHEDE DIDATTICHE

- 26 Saper gestire le frustrazioni  
per vivere felici
- 32 I giochi formativi per migliorare  
la comunicazione (1<sup>a</sup> parte)
- 38 I giochi formativi per migliorare  
la comunicazione (2<sup>a</sup> parte)
- 44 Come redigere  
il Budget



Licei

pag.22



Vivere felici

pag.26



Migliorare la comunicazione pag.32



Il Budget

pag.44

### HT HUMAN TRAINING

Direttore Responsabile  
e Direttore editoriale:

Carlo Barberis

Collaboratori:

S. Airoldi, M. Alvisi, A. Auriemma,  
E. Avanzi, A. Baldi, M. R. Barberis,  
M. Campi, A. Campiotti,  
M. D. Castejon, M. Cinque,  
C. Colombo, C. De Masi,  
A. Diotallevi, F.M. Di Foglio,  
P. Favaranò, M. Filippis, T. Greco,  
M. Moretta, A. Passerini,  
G. Robilotta, G. P. Rossi, G. Rovesti,  
F. Sala, L. Serrani,  
M. Soriani Bellavista, S. Verza  
redazione@humantraining.it

Segreteria di redazione:

Michela Corradin  
segreteria@humantraining.it

Grafica: Stefano Ceruti  
Stampa: Pixartprinting

Pubblicità:

segreteria@humantraining.it  
Tel. 02 80509656

HT Human Training

è pubblicato da  
C.R.I.S.O.F. S.c.a.r.l.  
20123 Milano Via De Togni, 20  
Tel 02 80509656  
Fax 02 80509280  
e mail info@humantraining.it  
sito: www.humantraining.it

Registrazione tribunale di Milano  
N° 48 del 23/01/08

Costo copia € 8,00 - Abbonamento  
annuo Italia € 40,00 - Abbonamento  
Estero € 60,00 - Versare l'importo  
mediante bonifico bancario presso:  
Gruppo Veneto Banca, codice IBAN  
IT 13 L 0503545 3602 5057 0125 222,  
oppure inviare assegno presso la  
sede della rivista. L'abbonamento  
sarà attivo dal momento di  
ricevimento del pagamento e può  
decorrere da qualsiasi periodo.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della  
rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma  
o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici,  
o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione  
scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche  
se non pubblicati, non vengono restituiti.

## ABBONARSI A HUMAN TRAINING



### CONSENTE DI:

- AGGIORNARSI
- AVERE IDEE SUI VOSTRI PIANI FORMATIVI
- POSSEDERE DELLE SOLUZIONI CREATIVE
- ANTICIPARE LE TENDENZE

[www.expotraining.it](http://www.expotraining.it)



## **EXPO TRAINING XII EDIZIONE 2023**

**7 e 8 NOVEMBRE MILANO**

# **IL POLO DELL'ECONOMIA E DEGLI ECOSISTEMI DELLA COMPETENZA**

LA FILIERA DELLE COMPETENZE

La XII edizione intende promuovere quella "fertilità" derivante dalla reciprocità tra diversi stakeholder.



ECOSISTEMI DELLA COMPETENZA

La catena del valore per agevolare l'apprendimento collettivo e la diffusione dell'innovazione.

**E**xpoTraining è un importante evento fieristico riservato a studenti, docenti, dirigenti scolastici, rappresentanti del mondo accademico e degli ITS Academy, professionisti, imprenditori, gestori delle scuole paritarie e degli Enti della Formazione Professionale, al fine di favorire le relazioni della filiera delle competenze e promuovere quella fertilità derivante dalla reciprocità tra i diversi stakeholder più rappresentativi degli ecosistemi dell'educazione, del lavoro, della formazione e della salute e sicurezza.

Nella storica location di Fiera Milano City padiglione Gate 4 che con i suoi 20.000 mq di esposizione ed annesso Centro Convegni, ove sarà possibile visitare stand delle più alte Istituzioni nazionali e regionali che presenteranno le politiche e gli investimenti a favore della formazione, dell'innovazione e dei lavori del futuro.

L'edizione 2023 vede la presenza del Ministero dell'Istruzione e del Merito con un proprio spazio espositivo che esalterà la sinergia tra scuole, Istituzioni e filiera del lavoro, in pieno accordo con gli obiettivi prefissati dalle recenti Linee guida dell'Orientamento.

Sarà presente, come da tradizione, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che presenterà i Piani nazionali ed europei per l'occupabilità e la formazione professionale.

Un'attenzione particolare, all'interno dello stand del Ministero, sarà riservata alle politiche attive del lavoro e a tutte le forme di facilitazione previste dal Governo per la transizione dalla formazione al lavoro.

La Camera dei Deputati ed il Senato della Repubblica dialogheranno con i visitatori della Fiera, ed in particolare modo, con gli studenti.

Il livello istituzionale sarà rappresentato anche dalla presenza in Fiera di stand espositivi della Regione Lombardia e di altre Regioni del territorio nazionale che sono impegnate in politiche innovative per i settori dell'Istruzione, della Formazione e del lavoro.

Sarà possibile, inoltre, visitare e conoscere le tante scuole innovative, le Reti degli istituti di 2° grado, la Rete lombarda degli ITS Academy impegnati nella innovazione didattica e nella transizione digitale.

Ancora, i numerosi Enti dell'istruzione e Formazione professionale presenteranno i nuovi percorsi di qualificazione professionale

attraverso testimonianze di studenti e docenti e workshop dedicati ai lavori del futuro.

A completamento della filiera formativa, sarà possibile conoscere ed apprezzare l'offerta formativa degli Istituti del terziario accademico e delle Accademie che illustreranno ai visitatori percorsi e nuove opportunità di specializzazione superiore.

Con propri stand interverranno le Forze dell'Ordine e importanti Aziende del Made in Italy.

Non ultimo saranno presenti numerose aziende come ad esempio Ferrovie dello Stato che illustreranno le figure professionali a loro mancanti.

Expotraining, oltre a presentare il suddetto panorama dell'offerta formativa professionale, secondaria, post diploma e universitaria, avrà spazi dedicati alla formazione certificata MIM per la personalizzazione dei percorsi di orientamento per gli studenti e per il supporto dei docenti tutor.

Seminari e workshop guideranno i partecipanti alla riflessione concreta sui temi dell'innovazione, dell'utilizzo di intelligenza artificiale e dell'Orientamento attivo.





## ORIENTAMENTO

L'Edizione di **Expotraining** del 7-8 novembre di questo anno intende favorire attività di orientamento e di formazione, anche certificata per la personalizzazione dei percorsi per gli studenti e per il supporto formativo ai docenti tutor e orientatori.

I recenti Rapporti di Unioncamere, della Banca d'Italia e dell'ISTAT, sia pur da angolature diverse, segnalano all'opinione pubblica, ai decisori politici, alle Istituzioni e al mondo imprenditoriale che c'è ancora molto lavoro da fare nel sistema formativo e nel raccordo tra questo ed il mondo del lavoro.

In particolare, con riferimento al tema del mismatch tra domanda e offerta di lavoro, è sicuramente indicativo il recente Rapporto di Unioncamere che dimostra come, dati alla mano, l'Italia resta la patria del difficile mismatch e dei NEET.

Pur avendo la terza disoccupazione giovanile d'Europa e il record di 3 milioni di NEET continuiamo ad avere ogni anno oltre 140 mila posti di lavoro, riservati a diplomati e laureati, che non vengono occupati perché non si trovano giovani in possesso delle competenze richieste.

Sempre secondo il Rapporto Excelsior, mentre il mercato del lavoro ricerca profili qualificati per affrontare le rivoluzioni in atto, dal 5.0 al Green, nei prossimi anni non ci saranno tutti i tecnici richiesti dal mondo del lavoro. Dunque, il lavoro c'è ma, sempre per rimanere nell'ambito delle professioni tecnologiche, a fronte di una necessità di poco più di 355 mila periti l'anno, ce ne saranno a stento poco più di 221 mila.

C'è il rischio, insomma, come ha bene evidenziato il recente Rapporto della Banca d'Italia, che i 300 mila posti ad alto valore aggiunto, che verranno creati dal PNRR nel solo 2024, per accompagnare le transizioni digitali, ambientali ed energetiche, non siano coperti da tecnologi per mancanza di profili professionali adeguati.

In più, il divario di genere, sebbene inferiore rispetto al passato, è ancora elevato e colloca il nostro Paese in una posizione arretrata rispetto alle principali economie del nostro continente.

Senza un capitale ben formato e ben performante, lo sviluppo industriale è praticamente impossibile. Dobbiamo allora pensare e favorire nuove forme di collaborazione: le scuole sono costrette a diventare fabbriche di competenze, e non solo di cittadinanza; le imprese fabbriche di conoscenza e non solo di prodotto.

È l'unico modo per gestire il cambiamento in atto ed Expotraining offrirà, attraverso l'area espositiva educational e un ricco programma di eventi scientifici sui temi degli eco sistemi delle competenze, della formazione, del lavoro e della sicurezza, stimoli e percorsi di conoscenza delle nuove proposte formative che guideranno in maniera attiva e partecipata gli studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado alla scelta dei vari segmenti formativi, incluso quelli terziari degli ITS Academy e delle Università, più innovativi e tecnologicamente avanzati.

Un'attenzione particolare verrà riservata negli stand della Piazza del Futuro ai docenti tutor e orientatori attraverso momenti di

informazione/formazione all'offerta formativa che cambia in relazione ai nuovi profili professionali. I docenti interessati hanno la possibilità di registrarsi e di iscriversi ai molteplici workshop predisposti negli stand e agli eventi scientifici indicati nel programma.

In particolare, nella prima giornata saranno presentati, a cura delle Direzioni Generali del MIM, approfondimenti sul tema del nuovo orientamento e sulle funzioni dei docenti tutor e orientatori, nonché sulle azioni del PNRR e sulle azioni del Nuovo Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD).

## COMPETENZE / INNOVAZIONE / STEM / INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'edizione 2023 di Expotraining intende contribuire a far fare passi in avanti ad una nuova cultura dell'Istruzione, della Formazione e del Lavoro attraverso occasioni di riflessione/azioni fornite dai workshop, incontri seminari e proposte formative presentate negli stand della Piazza del Futuro.

L'area Educational di Expotraining è costruita con l'intento di superare i percorsi standardizzati e uniformi, per giungere a percorsi personalizzati in grado di accrescere realmente le nuove competenze richieste dal mondo del lavoro che cambia e di valorizzare i talenti dei giovani.

Per essere competitivi e mantenersi tali in un mondo in continua evoluzione tecnologica e sociale, occorre possedere tutte quelle competenze che vanno ben oltre l'acquisizione





delle conoscenze, che includono la capacità di applicare le stesse in modo efficace (abilità), di utilizzare convenientemente le tecnologie e le risorse disponibili in modo creativo, di lavorare in team con altre persone.

Si tratta di formare lavoratori dinamici, motivati, smart, capaci di adattarsi rapidamente alle nuove situazioni e di trovare soluzioni ai problemi.

Expotraining ospiterà a tal fine in Fiera gruppi di ricerca-azione tra soggetti che operano nelle imprese, docenti/formatori della scuola e della formazione professionale, aperti alla partecipazione attiva degli studenti, per rompere i recinti nei quali ciascuno di questi soggetti vive ed opera per lavorare insieme con una visione condivisa degli obiettivi da raggiungere. D'altronde il PNRR rappresenta l'occasione per il nostro Paese di introdurre nuove misure di politica pubblica per ridefinire l'insieme delle regole e delle risorse che facilitino appunto il lavoro comune di educatori, giovani ed imprese. In questo senso, la certificazione delle competenze raffigura il punto di svolta delle politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro.

In Italia, sulla scia delle Raccomandazioni europee e con l'introduzione dal 2008 in avanti di Europass e dei livelli di qualificazione professionali EQF, i Ministeri competenti del Lavoro, dell'Istruzione e dell'Università hanno già lavorato sulle premesse per giungere a nuovi parametri di trasparenza e comparabilità, ma anche e soprattutto di qualità, nella formazione e nelle valutazioni delle competenze dei cittadini e dei lavoratori.

In più, in occasione dell'Anno Europeo del-

le competenze, l'Unione Europea ha messo sul tavolo la formalizzazione di 85 nuove competenze, come ad esempio quelle per consolidare le abilità cognitive e metacognitive (pensiero critico e creativo, imparare ad imparare e autoregolazione), le abilità sociali ed emotive (empatia, autoefficacia, responsabilità e collaborazioni), le abilità pratiche e fisiche (uso di nuove informazioni e dispositivi di comunicazione digitale) per promuovere e sostenere l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze necessarie per vincere le sfide del XXI secolo.

Occorre ora trasferire questi obiettivi in best practice didattiche e valutative.

Significa arrivare a valorizzare le esperienze professionali e formative, le abilità, gli interessi di ciascuna persona, rendendoli chiari e comprensibili a chi offre lavoro e prima ancora agli organismi di istruzione e formazione, attraverso i docenti tutor, i docenti orientatori ed i sistemi di placement scolastici e del sistema terziario.

Gli strumenti dell'E-Portfolio e di Europass aiutano a perseguire le linee guida prefissate, unitamente ai livelli EQF corrispondenti.

Gli obiettivi comunitari con l'introduzione del sistema di certificazione EQF sono stati fin dall'inizio, infatti, quelli di modernizzare i sistemi di istruzione e formazione europei, aumentare l'occupabilità, la mobilità geografica e professionale e l'integrazione sociale, valorizzare le competenze acquisite in diversi contesti.

EQF è in grado di esplicitare ciò che la persona conosce, comprende ed è in grado di fare, a prescindere dalla durata e dai contenuti del percorso di studi intrapreso attraverso il riferi-

mento ad una griglia di otto livelli di complessità crescente individuati per descrivere tutti i tipi di qualificazioni in termini di risultati di apprendimento, andando anche oltre il valore legale del titolo di studio.

Diversamente che in passato alle persone sarà richiesto di esplorare nel corso dell'attività lavorativa nuove possibilità e ampliare i propri orizzonti, le competenze certificate serviranno a sapersi orientare nel mondo che cambia.

Le nuove generazioni non cambieranno soltanto luoghi o datori di lavoro ma si troveranno ad esercitare professioni diverse nell'arco di una stessa vita lavorativa, professioni che in qualche caso potrebbero non esistere ancora nel momento in cui si accede al mercato del lavoro per la prima volta. Insomma, l'ultima professione che sarà svolta non è ancora stata inventata quando si affronta la prima.

Più si innova più si ha bisogno di innovare.

Molti di questi modelli innovativi di certificazione saranno presentati all'interno degli Stand della Piazza del Futuro DI Expotraining ed i docenti interessati potranno iscriversi anche a momenti formativi proposti dalle scuole innovative. Ed è proprio nei numerosi Stand delle Scuole Innovative che sarà possibile osservare e fare esperienza concreta delle frontiere della nuova didattica digitale che accompagna i nuovi modi di apprendere dei centennials. I visitatori di Expotraining potranno interagire con metodologia e didattiche innovative dallo studio del coding alla robotica all'utilizzo delle app per elaborare storie interattive e animazioni per stimolare la creatività degli studenti fino alla realtà aumentata, virtuale e al metaverso. Questa edizione di Expotraining riserva alla novità dell'intelligenza artificiale a scuola simulazioni per l'apprendimento degli studenti e per l'orientamento attivo ma anche riflessioni scientifiche con approfondimenti seminariali.

Nella Piazza del Futuro le STEM saranno protagoniste per appassionare i giovani alla scienza. Il tema sarà oggetto di approfondimento negli eventi scientifici con particolare attenzione alle necessità di favorire il superamento dello squilibrio di genere nell'avvicinamento alle discipline STEM, per un contributo a travalicare gli stereotipi che vogliono le ragazze meno adatte dei maschi allo studio delle discipline scientifiche.





## FILIERE TECNOLOGICO PROFESSIONALI

L'edizione 2023 di Expotraining è tesa a rilanciare la correlazione tra la qualificazione delle competenze e la crescita sostenibile superando il mismatch tra domanda e offerta di lavoro che indebolisce lo sviluppo del sistema Paese. Al contrario, i lavoratori qualificati e tecnologicamente preparati ottengono migliori opportunità di lavoro e di partecipazione attiva alla società. In particolare, la crescente domanda di professionalità altamente specializzate, in linea con le rivoluzioni verdi e digitali previste dal PNRR richiede una risposta adeguata dei sistemi formativi che sono chiamati a profonde e necessarie innovazioni di sistema e di processo.

Per queste ragioni, è stato di recente istituito nel nostro Paese il Sistema Terziario di Istruzione e Formazione Tecnologica Superiore (ITS Academy), professionalizzante, non accademico, fortemente raccordato al sistema produttivo, di stampo europeo a più uscite (biennale e triennale) per qualificazioni di quinto e sesto livello.

Il termine Academy richiama proprio il ruolo dei centri di innovazione e di ricerca delle aziende. La loro mission è ora, con questa denominazione, più evidente e sicuramente più attrattiva per i giovani e le loro famiglie. Gli ITS Academy sono caratterizzati dal riferimento alle aree tecnologiche che connotano fortemente lo sviluppo economico e sociale del XXI secolo dove le sfide dell'innovazione sono più rilevanti soprattutto in relazione agli obiettivi del PNRR, come la transizione ecologica e digitale e le nuove tecnologie per il rilancio della competitività del Made in Italy.

Gli ITS Academy devono, altresì, diventare luogo di intermediazione per una rapida e qualificata transizione dei giovani dalla formazione professionale al mondo del lavoro. Finalmente, anche l'Italia può contare su un segmento formativo, terziario diffuso su tutto il territorio nazionale per colmare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro ad alta specializzazione, che ha condizionato pesantemente fino ad ora la competitività delle imprese e l'occupabilità dei giovani.

Per questo, un vasto spazio ad hoc viene riservato all'interno della Piazza del Futuro di Expotraining alla presentazione delle più innovative filiere tecnologico professionali.

Negli stand delle RETI scolastiche di alta specializzazione Meccatroniche e TAM, degli Enti di Istruzione e formazione professionale lombarda, e degli ITS Academy lombardi studenti, docenti e visitatori potranno fare esperienza dei laboratori ibridi delle professioni del futuro, conoscere e ascoltare testimonianze di successo dei percorsi della formazione professionale per le qualifiche europee per l'occupabilità e sperimentare le novità dei percorsi ITS Academy nelle sei aree tecnologiche di riferimento (Efficienza energetica, Mobilità sostenibile, Nuove tecnologie della vita, Nuove tecnologie per il Made in Italy-agroalimentare, moda e meccanica-, Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – turismo, Tecnologia dell'informazione e della comunicazione) attraverso simulazioni e testimonianze di precoce inserimento al lavoro mediante i nuovi profili tecnologici.

Expotraining intende inoltre offrire opportunità di approfondimento e condivisione del recente Disegno di legge approvato dal Governo sulla sperimentazione delle filiere tecnologico-professionali che rilancia completamente l'offerta formativa nell'ambito tecnologico e professionale fino agli ITS Academy.

Nel prevedere una filiera in 4 anni, sviluppata intorno a Campus cui partecipano tutte le Istituzioni formative attualmente esistenti (Istituti Tecnici, istituti Professionali, Soggetti Regionali che erogano percorsi di istruzione e formazione professionale, Soggetti che erogano percorsi di IFTS e ITS Academy) in un sistema educativo unico e articolato, la Sperimentazione rafforza la verticalità dei percorsi consentendo l'accesso diretto agli ITS a tutti gli studenti che hanno in diverso modo manifestato attitudini e talenti di tipo tecnico

e tecnologico.

Negli stand della Piazza del Futuro e nei vari eventi scientifici previsti dal programma si lavorerà per sensibilizzare i giovani a queste nuove opportunità di formazione che rafforzano, attraverso un nuovo investimento sull'alternanza scuola-lavoro e sull'apprendistato, il collegamento con il mondo del lavoro e dell'impresa.

L'intera Piazza del Futuro con le molteplici proposte formative sarà infine tesa a promuovere la valorizzazione delle competenze italiane a livello internazionale e quindi il "Made in Italy" come sinonimo di eccellenza e qualità. Investire in formazione, ricerca e innovazione permette, infatti, di creare reti orizzontali e verticali per la diffusione e la competitività del sistema produttivo italiano anche a livello internazionale.

Il Made in Italy sarà protagonista della XII edizione di Expotraining fin dalla cerimonia inaugurale che sarà aperta dalla sfilata di moda organizzata da Confindustria Moda in collaborazione con gli Istituti Tecnici Ruzza di Padova, Carcano di Como e il Liceo Artistico Anti di Villafranca di Verona.

## L'ECOSISTEMA DEL LAVORO E SICUREZZA

In quest'area è presente lo stand del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Inail, Imps, Inap, e diverse aziende quali ad esempio FS, Galbusera, ecc.

In quest'area i visitatori avranno l'opportunità di partecipare ai diversi convegni e workshop su temi quali ad esempio: politiche attive e passive del lavoro, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.





# **UN'AZIONE SINDICALE DIRETTA ALLO SVILUPPO ECONOMICO E ALL'INCLUSIONE**

La situazione congiunturale presenta scenari tratteggiati da luci ed ombre, degli stimoli riflessivi per i lettori, Human Training ha voluto intervistare Luigi Barra Segretario generale della Cisl.





**D. Segretario Sbarra, come valuta la situazione del mercato del lavoro in Italia anche alla luce degli ultimi dati sull'andamento dell'occupazione?**

R. Da metà del 2022 la crescita dell'occupazione continua ad orientarsi fortemente verso contratti stabili, sia perché le imprese assumono direttamente a tempo indeterminato sia perché trasformano i precedenti contratti a termine in contratti stabili. Tali comportamenti rispecchiano non solo il consolidarsi della ripresa economica ma anche il crescente fenomeno del mismatch di competenze, che spinge i datori di lavoro a non lasciarsi sfuggire il lavoratore adatto quando lo trovano. È un vento che va sostenuto con politiche espansive. Rimane purtroppo il dato in negativo per l'occupazione giovanile e delle donne, con elevati tassi di part-time involontario, e continuiamo ad avere purtroppo il triste primato dei Neet, giovani che non lavorano e non si formano.

**D. Sono anni che si parla in Italia di politiche attive e di far incontrare la domanda e l'offerta di lavoro. Molte imprese lamentano però il fatto di non trovare il personale adeguato alla sfida. Dove e come bisognerebbe intervenire secondo la Cisl?**

R. I temi delle politiche attive, della crescita delle competenze, del diritto soggettivo alla formazione, della promozione del lavoro di qualità incrociano tutte le sfide di questa transizione digitale e tecnologica, ambientale ed

energetica, economica, sociale e demografica. C'è un vero e proprio salto culturale da fare, c'è da far capire che il miglioramento continuo del capitale umano è un traguardo senza raggiungere il quale sarà impossibile realizzare crescita economica, sviluppo sostenibile, rilancio della buona occupazione. A settembre faremo una importante iniziativa per rinnovare l'impegno della Cisl sul lavoro giovanile e femminile, politiche attive, nuovi lavori, con un grande piano per la crescita delle competenze e della formazione.

**D. La sfida è anche quella di dare tutele e diritti a tutti i lavoratori oggi a partire dai giovani. Che cosa bisogna fare secondo lei?**

R. Si tratta di costruire un modello nuovo, generativo che non protegga e tuteli semplicemente la persona nel posto di lavoro ma nel mercato del lavoro garantendo a tutti protezioni sociali e promozione nelle transizioni lavorative, nei percorsi di carriera, nell'apprendimento, nel miglioramento delle conoscenze. Obiettivi ambiziosi che richiedono forti investimenti, a cominciare dal PNRR, su servizi all'impiego, sistema duale, fondo nuove competenze ma anche una rinnovata consapevolezza del ruolo delle relazioni industriali da innovare attraverso il faro della partecipazione. Occorre costruire sistemi di prossimità per abbattere il mismatch di competenze che facciano incontrare scuola, imprese, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro, formazione

**“Occorre costruire sistemi di prossimità per abbattere il mismatch di competenze, che permettano l'incontro tra scuole ed imprese”**





**Per accompagnare le ragazze ed i ragazzi verso le competenze richieste è necessario attuare gli investimenti previsti dal PNRR su istruzione e politiche attive.**

professionale accreditata, ITS, enti bilaterali.

#### **D. La domanda di fondo rimane come si creano i nuovi posti di lavoro?**

R. Guardi, l'occupazione non arriva per decreto come pensa qualcuno, ma investendo maggiormente su infrastrutture, materiali e sociali, politiche industriali ed energetiche, pubblico impiego, sanità, politiche sociali e Sud. Soprattutto, occorre concentrarsi sulle riforme del PNRR a maggior impatto sul lavoro di donne e giovani, che sono quelle relative all'istruzione e alle politiche attive, compreso l'orientamento scolastico e formativo, fondamentale per accompagnare ragazze e ragazzi verso le competenze più richieste. Servono incentivi forti e strutturali che rendano meno costose le assunzioni stabili e più onerose per le aziende quelle a tempo determinato.

#### **D. Quali sono oggi le altre priorità per voi?**

R. Prima di tutto c'è da rispondere all'emergenza di una lama inflazionistica che taglia potere d'acquisto e prospettive di milioni di persone. Dobbiamo costruire una politica dei redditi che rilanci pensioni e salari, contrasti la speculazione, assicuri il controllo su prezzi e tariffe. Va realizzata una riforma fiscale redistributiva che sgravi i redditi medio-basi e rilanci i consumi. Servono nuove politiche industriali che coniughino reindustrializzazione, rilancio degli asset produttivi, tutela

e riqualificazione di tutti i lavoratori. C'è da spingere su scuola, pubblico impiego, nella sanità, per garantire dignità ai lavoratori e diritti di cittadinanza ad ogni latitudine del Paese. Occorre una previdenza più flessibile, socialmente sostenibile, inclusiva e attenta ai bisogni dei giovani. Su queste direttrici, oggi i corpi intermedi, e in particolare il sindacato, sono chiamati ad esprimere la forza di una progettualità concreta e responsabile.

#### **D. Come intervenire per far crescere salari e consumi e sostenere lo sviluppo complessivo del paese?**

R. La crescita dei salari è legata alla crescita del paese, qualità e stabilità del lavoro, redistribuzione della produttività e dei profitti delle aziende, aggregazione di un sistema produttivo estremamente frammentato. Le prime misure da mettere in campo sono l'azzeramento delle tasse sulle retribuzioni premiali, professionali e scomode, puntare sull'estensione delle contrattazioni aziendali e territoriali in tutti gli ambiti privati e pubblici. Siamo fermamente convinti che un salario minimo serva, e anche in fretta. Ma deve essere rigorosamente di natura contrattuale. La legge deve rimandare ai contratti prevalenti, che sono quelli confederali, estendendo i contenuti settore per settore alle aree ancora non coperte dalle relazioni industriali. Determinare arbitrariamente una soglia minima oraria è sbagliato. Si rischia



che nella fascia media migliaia di aziende escano dall'applicazione dei CCNL attestandosi al mero rispetto della soglia legale, imprimendo una spinta verso il baso delle retribuzioni. Per il lavoro debole, invece, il pericolo è un allargamento del lavoro nero.

**D. Come reputa il dialogo con l'attuale governo Meloni? Gli altri sindacati si preparano in autunno a scendere in piazza.**

R. È prematuro esprimere un giudizio. Vedremo nelle prossime settimane se i tavoli di confronto che abbiamo avviato porteranno i risultati che noi auspichiamo su politiche industriali, salute e sicurezza, sanità e contratti di settore, pensioni e previdenza, tutele dei lavoratori della cultura, infrastrutture. È importante che anche la partita del fisco entri in questo cantiere. In autunno tireremo le somme, senza fare sconti. Sminuire questi spazi di confronto equivale a negare il senso stesso della lotta che abbiamo messo in campo in questi mesi e che aveva l'obiettivo di riannodare il dialogo, senza pregiudizi, con il Governo. Esistono per noi tutte le condizioni per costruire un grande Accordo su investimenti, PNRR, produttività, riduzione delle tasse sul lavoro, rinnovo dei contratti, politica dei redditi, pensioni, sanità, partecipazione.

**D. Niente più vendita di auto a benzina e diesel nell'Ue dal 2035. Siete preoccupati per i rischi per l'occupazione?**

R. È essenziale governare insieme questo passaggio, con un intervento concertato e organico sull'automotive e, più in generale, sulla politica industriale dell'Europa e del nostro Paese. Significa, sbloccare massicci investimenti su innovazione, politiche energetiche, ecosistemi e infrastrutture nelle nostre città. Va istituito un fondo sovrano europeo per una transizione tutelata, per accompagnare le riconversioni industriali, proteggendo, rilanciando e riqualificando l'occupazione. Né possiamo lasciar andare i nostri lavoratori in cassa integrazione e importare le batterie dalla Cina: in gioco c'è il destino di oltre 70mila lavoratori, ai quali si aggiungono gli occupati dell'indotto. Questi rischi non possono ricadere su famiglie già pesantemente colpite nei redditi e nella qualità della vita.

**D. Avete lanciato in tutta Italia la raccolta di firme per una legge sulla partecipazione dei lavoratori. Con quale obiettivo?**

R. Per noi la partita delle riforme ha una priorità assoluta: quella della partecipazione dei lavoratori agli indirizzi, alle decisioni, ai profitti e all'organizzazione delle imprese. Con la nostra proposta di legge di iniziativa popolare vogliamo regolare tutte queste articolazioni valorizzando la contrattazione e le relazioni industriali per dare maggiore protagonismo al mondo del lavoro e dell'impresa nella costruzione della coesione e della crescita nazionale. Quella della partecipazione è una opportunità che raccoglie tutte le grandi sfide di questo tempo: salari più alti, maggiore produttività, flessibilità organizzativa e riduzione degli orari di lavoro, contrasto alle delocalizzazioni, maggiore sostenibilità e sicurezza nei luoghi di lavoro. È fondamentale spiegare alle persone che "partecipare conviene".

Che aziende a maggiore tenore partecipativo pagano salari più alti, sono più sicure, competitive e innovative.





**IL RUOLO DELLE COMPETENZE NELLA RINASCITA DEL LAVORO:**

# **A ROMA DUE APPUNTAMENTI NATI DALLA COLLABORAZIONE DI EXPOTRAINING CON FONDITALIA**

Due convegni a distanza di poco più di un mese per approfondire il tema dell'incremento delle competenze per accrescere la competitività in un mercato del lavoro dove domanda ed offerta fanno sempre più fatica ad incontrarsi.



di A. Compitoti





**L**e due iniziative, organizzate da ExpoTraining e promossi da FondItalia, si sono tenute il 10 maggio e il 22 giugno 2023, rispettivamente nella Sala Regina e nell'Aula dei Gruppi Parlamentari alla Camera dei Deputati. Un doppio appuntamento che FondItalia ha sostenuto per riaccendere il dibattito sulla professionalizzazione dei lavoratori italiani, in un periodo storico che, secondo la fotografia scattata da Unioncamere-Anpal, vede oltre 230mila posti di lavoro vacanti che le aziende non riescono a coprire per mancanza di disponibilità. Per il 13,5% delle imprese interessate dall'indagine di Unioncamere, la carenza di assunzioni è dovuta alla preparazione inadeguata dei candidati. Il lavoro, dunque, c'è ma non si trovano lavoratori preparati alle necessità aziendali. Con il rischio, nel 2024, di perdere ulteriore terreno perché, come ha evidenziato la Banca d'Italia, gli oltre 300mila posti di lavoro ad alto valore aggiunto che saranno creati grazie ai fondi del PNRR per accompagnare le transizioni digitali, ambientali ed energetiche non troveranno risposte professionali adeguate nella platea dei lavoratori del nostro Paese.

Uno scenario che invita le imprese, le parti sociali e la politica a ripensare la filiera istruzione-formazione-lavoro con investimenti a lungo termine sullo sviluppo delle competenze.

## **COMPETITIVITÀ E TALENTO AL CENTRO DEL PRIMO CONVEGNO**

Il convegno del 10 maggio, dal titolo «Accrescere la competitività attraverso le competenze e il talento», è stato aperto da Tiziana Nisini, vicepresidente della Commissione Lavoro della Camera, che ha concentrato l'attenzione sulla struttura portante del sistema imprenditoriale del nostro Paese: «Bisogna ricordare che al di là delle grandi aziende che hanno una struttura e riescono, comunque, a formare in maniera adeguata i propri dipendenti, il nostro tessuto produttivo è composto da piccole e medie imprese e molto spesso anche quella formazione che fanno nelle piccole realtà, che viene vista come un costo, non rimane come patrimonio al lavoratore, anche nell'ottica di un futuro cambiamento di posizione. Al centro ci sono le competenze ma non bisogna disperderle e quindi sarebbe opportuno creare

una sorta di fascicolo personale che il lavoratore acquisisce e può mantenere nel suo percorso lavorativo».

I dati presentati durante il convegno hanno dimostrato che bisogna intervenire soprattutto sui giovani che, stando ai dati dell'OCSE relativi al 2018, sono, per il nostro Paese, abbastanza imbarazzanti: la percentuale dell'Italia nella dispersione scolastica è stata del 14,7%, collocando il nostro Paese nelle ultime posizioni europee con 543mila giovani che hanno abbandonato gli studi. Non solo: stando ai dati INVALSI, l'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione, in Campania, Calabria, Sicilia e Sardegna, un giovane su tre, in età compresa tra i 18 e i 24 anni, non possiede le competenze di base nelle capacità di lettura, nell'effettuare semplici calcoli, senza considerare la comprensione della lingua inglese, praticamente assente, che è ormai considerata necessaria per i diritti di cittadinanza europea, così come vengono considerati al giorno d'oggi. Proprio per andare incontro a queste mancanze di base e strutturali, la Fondazione CDP (Cassa depositi e prestiti) ha stanziato un fondo da 1,5 milioni di euro a disposizione di enti del Terzo Settore per contrastare la dispersione scolastica e attivare politiche di integrazione, grazie alla collaborazione di enti che, come si dice, vivono sui territori. Sul tema della formazione dei giovani si è concentrato Luca Malcotti, vicesegretario generale di UGL: «La grande necessità che abbiamo come sistema Paese è quella di introdurre una grande innovazione nelle politiche attive che abbiano una salda guida pubblica, ma che coinvolga il settore privato nell'intermediazione tra la domanda e l'offerta di lavoro. Solo così possiamo evitare il rischio di cadere nuovamente negli stessi errori compiuti nel passato: ossia di formare figure professionali che, nel momento del loro reale inserimento nel mondo del lavoro, non saranno più attuali. Penso ai lavori che oggi vengono considerati giovani e freschi, come quelli di social media manager; ecco, il rischio che stiamo correndo è quello di formare molti social media manager che, tra dieci, vent'anni, non avranno le competenze richieste da un mercato in continua evoluzione».

« Il mondo del lavoro reclama con forza la necessità di utilizzare un modello standardizza-

**La carenza di assunzioni è dovuta alla preparazione inadeguata dei candidati. Sono necessari investimenti sullo sviluppo delle competenze.**



**Promuovere la formazione continua e l'accrescimento delle competenze, e garantire la spendibilità degli apprendimenti acquisiti.**



*to ed un linguaggio comune, che consenta alle imprese di reperire facilmente lavoratori in possesso di competenze chiave per la loro mission e che garantisca ai lavoratori la valorizzazione delle proprie competenze - ha detto Francesco Franco, presidente di FondItalia -. Per noi che ci occupiamo di promuovere la formazione continua e l'accrescimento delle competenze, preme anche che si giunga presto alla possibilità di garantire la spendibilità degli apprendimenti acquisiti, con la possibilità di valutarne l'entità e la messa in trasparenza». Per rispondere a questa esigenza, il Fondo «ha ideato uno strumento, denominato C+, che sarà presto a disposizione delle imprese. Lo strumento, che utilizza i descrittori e le relazioni presenti nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, ha come finalità quella di offrire ai lavoratori un percorso assistito per mettere in trasparenza, attestare e validare le competenze acquisite lungo l'arco della vita, quindi non solo il proprio percorso di studi e professionale, ma anche le proprie qualità, le skills acquisite nel corso della propria vita lavorativa, le proprie capacità in determinati settori operativi ed i propri talento, consentendo alle imprese ricerche mirate per incrementare la*

*proprio squadra di collaboratori».*

Trattenere i talenti, mettere in più stretta connessione scuola, formazione professionale e imprese, governare le trasformazioni del lavoro imposte dal digitale e favorire l'incontro tra domanda e offerta del lavoro sono alcune delle questioni poste al centro del dibattito dai rappresentanti di alcune regioni italiane intervenuti nel corso del convegno.

Secondo Simona Tironi, Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Lombardia, «la partnership fra istruzione e aziende sul territorio serve a introdurre efficacemente gli studenti nel mondo del lavoro, orientandoli nella scelta di cosa vogliono fare da grandi».

Il futuro dunque: dei nostri giovani ma anche del modo di lavorare. Su questo ha ragionato nel suo intervento Vincenzo Colla, Assessore allo Sviluppo economico, Lavoro e Formazione della Regione Emilia-Romagna, secondo cui «il digitale e la tecnologia vanno governate per evitare di creare un sistema in cui vi sono da una parte gli ottimati dell'economia digitale e dall'altra lavoratori ignoranti di



innovazione». Sebastiano Leo, Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Puglia ha paragonato il periodo storico che stiamo vivendo, per grado di dirompenza, al Rinascimento e alla Rivoluzione Industriale e ha ammonito sulla necessità di collegare gli ultimi due anni di scuola con il lavoro in azienda, ponendo l'attenzione sull'esigenza, per i giovani italiani, di «andare oltre la formazione di base e acquisire conoscenze e competenze di alto livello che permettano loro di muoversi agevolmente all'interno del mercato del lavoro».

Di un «problema di narrazione da superare» ha parlato invece Alessandro Galella, Assessore alle Attività produttive, Lavoro e Formazione della Regione Basilicata. «Se per anni nella nostra regione c'è stato un reale problema di disoccupazione – ha detto Galella – oggi è vero il contrario. Sono le aziende che non riescono a trovare forza lavoro e quelle figure professionali di cui hanno bisogno. Solo a Matera, ad esempio, mancano all'appello 3000 lavoratori. Ciononostante, molti lucani sono convinti di non poter trovare lavoro e quindi non si formano. Per questo serve un cambiamento culturale e della narrazione».

Il convegno si è chiuso con l'intervento di Carlo Barberis, presidente di ExpoTraining:

*«Oggi le scuole si stanno attrezzando per la formazione dei docenti e stanno lavorando per indirizzare gli studenti in un percorso che poi condurrà al mercato del lavoro e così contribuire a superare il gap tra domanda e offerta. Per la prima volta la scuola parla di orientamento, di tutor e crediamo che sia la via giusta che vogliamo intraprendere proprio nell'anno europeo delle competenze. Di questo e altri temi parleremo ad ExpoTraining a Milano a novembre».*

## **NEL SECONDO APPUNTAMENTO FOCUS SUL MISMATCH FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO**

Il filo del dibattito è stato ripreso il 22 giugno nel secondo dei due convegni, questa volta intitolato "Il superamento del mismatch per l'occupazione e la competitività attraverso l'apprendimento permanente".

Valentina Aprea, esperta di politiche della formazione e del lavoro, nella sua introduzione al convegno, ha ammonito: «Senza un capitale umano ben formato e ben formante, lo sviluppo industriale è praticamente impossibile. Dobbiamo pensare e favorire nuove for-

**Le scuole si stanno attrezzando per la formazione dei docenti e stanno lavorando per indirizzare gli studenti a superare il gap tra domande ed offerta.**







**La domanda di lavoro non è mai stata così elevata nella storia del nostro paese, è fondamentale scegliere i propri percorsi formativi sulla base delle possibilità offerte dal mercato e sopperire alla mancanza di competenze attraverso la formazione permanente.**

me di collaborazione: le scuole sono costrette a diventare fabbriche di competenze, e non solo di cittadinanza; le imprese, fabbriche di conoscenza e non solo di prodotto. È l'unico modo per gestire il cambiamento in atto». Se da un lato, come ha certificato l'Istat, l'occupazione è in crescita ed è salita ai massimi dal 2004 con una quota pari al 61%, dall'altro «il lavoro è cresciuto perché la domanda di lavoratori da parte delle imprese viene soddisfatta soltanto attraverso personale non qualificato» ha precisato Aprea.

Fra gli ospiti dell'iniziativa: Ilaria Cavo, vicepresidente della Commissione Attività Produttive della Camera, che ha illustrato i risultati di un'indagine sul Made in Italy da poco condotta dalla Commissione che ha portato alla luce una «elevatissima necessità di professionalizzazioni da parte di tutte le realtà imprenditoriali del Paese. L'indagine -ha continuato- ci mette di fronte alla necessità di mettere in atto tutte le azioni necessarie ad anticipare il problema della professionalizzazione e non a inseguirlo»; a seguire, Cristina Grieco, presidente di Indire, l'Istituto per l'Innovazione della Scuola italiana, che ha puntato l'attenzione sul problema di quei giovani che non sono inseriti in nessun percorso di formazione o di lavoro: «Dal 2012 esiste una legge sull'apprendimento permanente che istituisce il diritto di tutti ad avere un apprendimento per tutto l'arco della vita nonché il diritto di vedersi riconoscere le competenze acquisite, tuttavia a distanza di dieci anni questa rete per l'apprendimento permanente ancora stenta a partire, a realizzarsi concretamente».

Il tema della formazione, con un particolare focus sulla scuola, è stato affrontato da Roberto Ricci, presidente di Invalsi, l'Istituto per la Valutazione del Sistema Scolastico, che ha esordito dicendosi «stupito dello stupore che il disallineamento tra la ricerca e la mancanza di professionalizzazioni suscita e continua a suscitare. Il 45% dei maturandi che, in questi giorni stanno affrontando le prove di maturità hanno difficoltà a lavorare con le percentuali. Solo il 70% di coloro che, cinque anni fa hanno lasciato le scuole medie, oggi stanno affrontando l'esame di maturità. Più del 54% dei cittadini italiani, non solo degli studenti, non ha competenze digitali di base. Guardando a questi dati risulta evidente che dobbiamo aiutare la scuola a trovare quelle vele costruttive perché progredisca e la aiuti a "sporcarsi" le mani con il rigore e la costanza».

Tra gli interventi del secondo appuntamento, anche quelli del Segretario confederale della Cisl, Giorgio Graziani e del Segretario generale della UGL, Francesco Paolo Capone che hanno dato un'interpretazione più vicina al mondo del lavoro e delle imprese:

*«La partita è complicata e non è esclusivamente legata alla formazione e al grado di istruzione -ha detto Graziani-, ma anche ad un contesto sociale complicato: mi riferisco in particolare a un assetto demografico che non ci rende tranquilli in prospettiva anche rispetto alle esigenze numeriche delle imprese. Del resto, è pur vero che tra innovazione e digitalizzazione si stanno riducendo alcuni spazi di occupazione, tuttavia le imprese avranno sempre bisogno di personale qualificato, ma prima di tutto di personale. E*





22 giugno | ore 15.00 - 18.00  
CAMERA DEI DEPUTATI - ROMA



*sono proprio le persone che si mettono al servizio delle imprese, del lavoro e quindi del Paese che poi contribuiscono a renderlo competitivo a un livello qualitativo importante».*

Per Capone è indispensabile investire «nell'orientamento scolastico che sia spinto non solo dalle tendenze, ma anche dalle esigenze del mercato del lavoro. Viviamo, d'altronde, in un'epoca di paradossi. Un'indagine che abbiamo condotto assieme al Censis ci racconta che mai come oggi ci sono pochi giovani nel nostro Paese. Mai come oggi, abbiamo un capitale di investimenti, quelli del PNRR, che è paragonabile solo al Piano Marshall. Mai come oggi, nonostante le tante problematiche che abbiamo sentito, ci sono tanti giovani che sono inseriti nei percorsi scolastici. E mai come oggi, c'è una domanda di lavoro che non è mai stata così alta nella storia del nostro Paese. Eppure, faticiamo a trovare le professionalità necessarie. Dobbiamo aiutare i giovani a scegliere i propri percorsi formativi non solo in base ai desiderata dei genitori, ma sulla base delle vere e proprie possibilità che il mercato del lavoro offre».

Sulle tematiche della formazione permanente per sopperire alla mancanza di competenze è intervenuto Egidio Sangue, direttore e vicepresidente di FondItalia:

*«Dobbiamo essere molto onesti e parlarci con tutta franchezza: l'Italia ha un bisogno urgente di professionalizzazioni ad alto valore aggiunto*

*e, fintanto che le nuove generazioni non saranno pronte per affrontare le sfide che li attendono, dobbiamo investire fortemente e con decisione sulla platea di potenziali lavoratori che offre il mercato. Per farlo, le risorse ci sono, le imprese sono attente e presenti. Dobbiamo utilizzare gli strumenti che abbiamo in maniera proficua perché, faccio una provocazione, siamo certi che le competenze richieste non ci siano o non riusciamo a individuarle con gli strumenti che abbiamo a disposizione?».*

Anche Nicola Patrizi, presidente di FederTerziario, ha incentrato il suo intervento sulla necessità di investire fortemente nella formazione continua:

*«Come organismo datoriale sosteniamo il ruolo delle politiche attive del lavoro indirizzate all'investimento su un forte partenariato pubblico privato, contemplando, inoltre, la necessità di mettere in campo risorse per la qualificazione e riqualificazione orientata. A questo proposito bisogna premiare le progettualità che leghino la formazione e impresa, col coinvolgimento attivo e partecipato di tutti i soggetti interessati, a partire dagli imprenditori. In tale contesto, FederTerziario ormai da tempo promuove il potenziamento del ruolo dei Fondi interprofessionali che lavorano in stretta sinergia con le imprese, puntando non solo alla platea degli occupati da formare, ma anche verso le persone non ancora assunte».*



# GLI ITS ACADEMY

## NUOVA OPPORTUNITÀ PER I GIOVANI E LE AZIENDE

La problematicità derivante dall'incontro domanda e offerta di lavoro può partire dalla scuola. Al proposito Human Training ha voluto intervistare l'On. Valentina Aprea grazie alla quale, attraverso la sua competenza ed il lavoro di parlamentare, l'Italia ha avuto la prima legge che regola il canale terziario non accademico professionalizzante..



**D. On. Aprea, come si è giunti all'istituzione degli ITS Academy, e perché si tratta di una Riforma importante del Sistema Formativo Italiano?**

R. L'istituzione del Sistema Terziario di Istruzione e Formazione Tecnologica Superiore, avvenuta in via definitiva alla Camera dei Deputati il 12 luglio 2022, è stata sicuramente una buona notizia per il sistema educativo nazionale, ma soprattutto per la modernizza-

zione del Paese e per l'occupabilità dei nostri giovani.

Che la XVIII Legislatura dovesse finalmente valorizzare, attraverso un canale terziario non accademico, l'Istruzione Tecnologica professionalizzante, presente da tempo in tanti altri Paesi europei, era stato confermato dall'allora Presidente del Consiglio Mario Draghi che, nel suo discorso di insediamento del 17 febbraio 2021, presentando al Parlamento il





PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), aveva richiamato la necessità di investire 1,5 mld del Piano per innovare l'organizzazione degli ITS.

In effetti, nella Missione 4 del Piano (Istruzione e Ricerca), nella sezione Riforme al punto 1.2, il PNRR richiama in modo esplicito la riforma del Sistema ITS, specificando che l'investimento mira al potenziamento dell'offerta degli enti di formazione professionale terziaria attraverso la creazione di network con aziende, Università e Centri di Ricerca tecnologica/scientifica, autorità locali e sistemi educativi/formativi.

Con questo progetto, si legge ancora nel Piano, si intende perseguire:

- l'incremento del numero degli ITS;
- il potenziamento dei laboratori con tecnologie 4.0;
- la formazione dei docenti perché siano in grado di adottare i programmi formativi ai fabbisogni delle aziende locali;
- lo sviluppo di una piattaforma digitale nazionale per le offerte di lavoro rivolte agli studenti in possesso di qualifiche professionali.
- L'obiettivo indicato dal PNRR è quello di conseguire un aumento degli attuali iscritti al percorso ITS (18.750 frequentanti e 5.250 diplomati all'anno) almeno del 100%.

L'attuazione di questo investimento è a cura del Ministero dell'Istruzione, in collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca e con gli enti di formazione professionale.

#### **D. Si può parlare di “ritardo italiano” nell'istituzione di questo segmento terziario, professionalizzante, non accademico?**

R. In Europa, l'importanza dei segmenti terziari professionalizzanti è stata ribadita dalla cooperazione europea fin dal 2002 con il processo di Copenaghen ed ulteriormente migliorato nel corso degli anni con il comunicato di Bruges e le conclusioni

di Riga. E più recentemente, l'Istruzione e la Formazione Professionale sono state identificate come un'area di interesse per la cooperazione nell'ambito dell'iniziativa dello Spazio europeo dell'Istruzione per il periodo 2021-2030.

In particolare, non si può più ignorare che attraverso il Consiglio dell'UE gli Stati membri hanno fissato l'obiettivo che entro il 2025 almeno il 60% dei neo-diplomati dell'IFP dovrebbe beneficiare dell'esposizione all'appren-

era sicuramente indietro, perché pur avendo sperimentato dal 2009 i percorsi, a trazione regionale ITS (Istruzione Tecnica Superiore), istituiti con DPCM 25/01/08, l'offerta non ha avuto in questi anni uno sviluppo territoriale omogeneo, anzi sono fin troppo evidenti i divari territoriali (ben il 60,7% degli iscritti appartiene ad Istituti situati nel Nord Italia e solo 12,8% al Centro e il 26,5% nel Sud e nelle Isole) ed enormi sono state le difficoltà rispetto alla stabilità dei finanzia-



dimento basato sul lavoro durante la loro istruzione e formazione professionale.

Nella Raccomandazione del 24 novembre 2020 il Consiglio dell'UE ha definito i principi chiave per garantire che l'istruzione e la formazione professionale siano agili, per adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato del lavoro ed offrire opportunità di apprendimento di qualità sia ai giovani che agli adulti.

Come pure, la Raccomandazione richiama in più punti l'opportunità di apprendimento on the job attraverso l'apprendistato ed un miglioramento della garanzia della qualità delle proposte formative, aggiornando indicatori e descrittori di qualità per questi percorsi.

Rispetto a questi obiettivi, l'Italia

menti (regionali e del Fondo Sociale Europeo).

Dunque non partiamo da zero, ma non abbiamo mai realizzato un vero e proprio sistema terziario della filiera tecnologica e professionale, anche se in alcune Regioni d'Italia, come la Lombardia con 20 Fondazioni ITS in tutte le Aree tecnologiche e in tutte le province, si è registrato, soprattutto negli ultimi 10 anni, un vero e proprio sviluppo di percorsi qualificati nelle aree strategiche dello sviluppo del Paese.

Ma nonostante ciò, l'Italia continua tuttora a soffrire il gap molto forte tra ciò che si studia e ciò che serve al mondo produttivo.

Siamo il secondo Paese manifatturiero in Europa ma 7 giovani su 10 delle scuole superiori non lo sanno



e non hanno scelto finora, dopo il diploma, un percorso ITS che in due anni avrebbe garantito loro una formazione sul lavoro di alta qualità e che in 8 casi su 10 avrebbe consentito loro di entrare stabilmente in un mercato sempre più competitivo.

In questo senso, c'è innanzitutto un problema di orientamento e la persistenza di pregiudizi secondo cui sarebbe impossibile formare in maniera superiore, e quindi anche con consapevolezza scientifica e critiche, profili professionali che sono invece molto specifici di natura tecnica, tecnologica o addirittura specializzati, richiesti dall'evoluzione del mercato del lavoro ed in particolare dalle tecnologie del terzo millennio.

**D. On. Aprea, da quest'anno lei è Consulente scientifico di EXPO-TRAINING che giunge alla sua XII Edizione e che si svolgerà a Milano il 7 e 8 novembre 2023, cosa si aspetta dagli ITS Academy che hanno aderito all'iniziativa?**

R. Gli ITS Academy lombardi che saranno presenti in Fiera con un proprio spazio espositivo rappresenteranno plasticamente le aree tecnologiche di formazione proprie del Sistema ITS:

- Efficienza energetica
- Mobilità sostenibile
- Nuove tecnologie della vita
- Nuove tecnologie per il Made in Italy (agroalimentare, moda e meccanica)
- Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – turismo
- Tecnologia dell'informazione e della comunicazione.

In particolare, oltre ad animare lo spazio con le attività specifiche di ogni area, gli ITS Academy cureranno momenti dedicati alla formazione per la personalizzazione dei percorsi di orientamento per gli studenti delle classi 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> degli Istituti Secondari Superiori.

Simulazioni e workshop guideran-

no i partecipanti alla riflessione concreta sui temi dell'innovazione, dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale ed in generale di tutti gli strumenti digitali utilizzati nei processi di progettazione e produzione.

Un'attenzione particolare, poi, sarà rivolta da ogni ITS Academy presente in Fiera ai nuovi profili professionali richiesti dal mercato del lavoro tuttora sconosciuti ai nostri giovani che, per questo, non valutano adeguatamente le opportunità ma anche il fascino che i nuovi lavori offrono se si viene opportunamente formati.

**D. Il Governo ha di recente approvato la "sperimentazione delle filiere tecnologico professionali" se ne parlerà ad Expotraining?**

R. Sicuramente! La Fiera ospita nella Piazza del Futuro, oltre agli ITS Academy, gli Enti regionali di istruzione e formazione professionale che insieme agli Istituti tecnici e professionali costituiscono il cuore della sperimentazione.

Quest'ultima nasce infatti per rispondere all'esigenza di competenze nei settori produttivi avanzati e per favorire la transizione occupazionale dalla formazione delle Reti degli Istituti tecnici e professionali e della formazione professionale fino a livello degli ITS Academy.

Le innovazioni ordinamentali e di processo previste dalla sperimentazione saranno illustrate direttamente dal Ministro dell'Istruzione Valditara durante la cerimonia inaugurale della manifestazione di Expotraining ed approfondite nelle proposte di carattere teorico pratiche degli stand, ma soprattutto negli eventi scientifici previsti nelle Sale dell'innovazione digitale e didattica" che fanno da cornice alla parte espositiva.

Scommettere sulla quadriennalità di tutti i percorsi sperimentali, inclusi quelli regionali della formazione professionale, rafforzare la verticalità fino agli ITS Academy, prevedere i CAM-

PUS con Reti imprenditoriali e territoriali possono infatti rappresentare validi punti di forza per affrontare e vincere le sfide di una maggiore formazione e qualificazione tecnologica dei nostri giovani, richiesta e attesa dal mondo del lavoro nazionale.

**D. Il tema dell'edizione di Expotraining di quest'anno è: "Il polo dell'economia e degli ecosistemi della competenza". Perché è così importante ormai collegare il mondo dell'istruzione e della formazione a quello del lavoro, passando dall'innovazione?**

R. Il XXI secolo sarà ricordato come quel tempo in cui la conoscenza è divenuta strategica per tutti i processi della vita umana, dall'economia alla dimensione sociale e politica condizionandone la crescita e facendo del sapere, della ricerca e dell'innovazione la sfida di ogni buona educazione e di ogni buon lavoro. In questo senso si può dire che la nuova scommessa del XXI secolo è proprio la persona che apprende in tutte le fasi della vita.

Ecco perché, puntare nella Piazza del Futuro di Expotraining sulle nuove competenze digitali e non, sulla personalizzazione degli apprendimenti, sull'orientamento attivo, sui nuovi profili professionali delle filiere formative della IeFP, delle Reti meccatroniche e TAM, sugli ITS Academy attraverso esperienze, simulazioni e testimonianze sarà come fare un viaggio entusiasmante nella scuola e nel mondo del lavoro che cambia.

Insomma Expotraining intende contribuire al cambiamento culturale che dovrà portarci ad abbandonare definitivamente schemi e modelli educativi superati e inefficaci del secolo scorso e a reinventare invece luoghi, tempi e modalità dell'apprendimento per i nativi digitali che meritano di andare scuola di futuro.



**LICEI QUADRIENNALI: UN ANNO AGGIUNTO ALLA VITA**

# **DALLA TEORIA DEI NUMERI ALLA MEDICINA PEDIATRICA, ALCUNI PUNTI FERMI SULL'ABBREVIAZIONE DEL SECONDO CICLO SCOLASTICO E SULL'AVVENIRE DEGLI STUDENTI**



**Dirigenti, studenti diplomati ed esperti: i racconti dei protagonisti del cambiamento indicano una direzione - Ma la strada del *Do more with less* sembra ancora lunga.**

di Letizia Affatato





**C**inque i sensi, cinque le dita della mano, cinque gli elementi del cosmo. Cinque gli anni di scuola che accompagnano l'ultimo pezzo della nostra vita da studenti. Una certezza, quell'adolescenza che sembra non finire mai. Simbolo dell'uomo universale, per i matematici il 5 è un numero intoccabile, in quanto non rappresenta la somma dei divisori propri di nessun altro numero.

Eppure, stiamo assistendo all'erosione di quella certezza sulla quale ci eravamo adagiati, nella nostra italianità, forti di una competitività culturale senza uguali. I percorsi sperimentali quadriennali di scuola secondaria di secondo grado, infatti, la fanno ormai da padroni nella corsa per raggiungere i nostri competitor internazionali. Perché, nel mercato mondiale delle menti, se si perde tempo prezioso si resta indietro. Il Paese resta indietro. E non basta giocare d'anticipo: si compete sulla qualità e sul valore del capitale umano.

Più giovani, più preparati, più responsabili e ugualmente maturi: un'idea figlia della rivoluzione del *Do more with less*, parole d'ordine delle aziende che affrontano le nuove sfide. Ma sembra ancora un'utopia.

Sia nella teoria dei numeri che nella percezione della realtà, il numero 4 ci rimanda invece un'idea di pochezza: erano quattro gli amici al bar (troppo pochi per cambiare il mondo), quattro soldi si danno per qualcosa che non vale niente, quattro chiacchiere si dedicano a chi non si incontra da tempo, ma se si ha poco tempo. Inoltre, il 4 è un numero "odioso" (dall'inglese *odd*, dispari, in quanto la sua espressione in base 2, ossia 1002, contiene un numero dispari di cifre "1"). Ma lo è anche per gli attori del mondo scolastico?

Stefania Pigorini, dirigente dell'IIS "Omodeo" di Mortara (PV), racconta di un Liceo scientifico internazionale quadriennale con potenziamento informatico, partito nel 2018 nella sua scuola, allora diretta da Reda Furlano. Cominciamo dalle criticità: "Una delle difficoltà più importanti è stata quella di riuscire a raggiungere le famiglie, sfatando quel pregiudizio secondo il quale fare 4 anni in 5 è troppo pesante per gli studenti". E poi: saranno abbastanza preparati? Avranno delle lacune? "In realtà – prosegue Stefania – progettando per competenze sono stati raggiunti gli stessi risultati dei ragazzi del quinquennale. Infatti, lo scorso anno la prova di maturità è stata la stessa".

Filippo Assensi, diplomato con 100 e lode, ora studente di Medicina, parla di quella scuola come un luogo in cui si impara a organizzarsi e a essere autonomi. "C'è da correre – dice –, si aspettano una maggiore maturità da parte dello studente". Ma esprime anche qualche perplessità: "Tra compagni dicevamo che i problemi venivano dal fatto che era stato adottato lo stesso programma di un quinquennale, solo tagliando alcune parti. Il risultato era che si potevano avere carenze in alcune materie, mentre su altre ci siamo soffermati troppo". Sulla preparazione ricevuta però non ha dubbi: "è stata assolutamente adeguata, come ho visto dai primi esami universitari, che ricalcano le materie delle superiori".

Un'esperienza coraggiosa, quella dell'Omodeo, proseguita lo scorso anno con l'attivazione di un altro quadriennale. "È stata necessaria -



riprende Stefania - una grande collaborazione tra docenti, tra dirigenza e docenti e tra scuola e famiglia per ripensare tutto l'impianto, nei contenuti e nella metodologia".

Tutto ciò non sempre è a portata di mano nelle scuole statali. I percorsi quadriennali, infatti, che richiedono forti investimenti nell'innovazione metodologica, nell'internazionalizzazione del curriculum e nelle nuove tecnologie, sono presenti per la maggior parte in scuole paritarie.

Amanda Cascone, laureata in giurisprudenza all'Università Bocconi, si è diplomata nel 2017 presso il Liceo Internazionale per l'Innovazione "Olga Fiorini" di Busto Arsizio (VA), che consiste in un biennio comune, con la possibilità di scegliere un indirizzo liceale al terzo anno.

Troppi compiti? "No, tutto era organizzato benissimo. Docenti preparati, tempo per i compiti, per approfondire le lingue e per coltivare gli hobby. Molto lavoro in classe, meno lavoro a casa". Amanda era stata incuriosita dalla novità: "Io e la mia famiglia eravamo affascinati da questo percorso, e ora credo che questa potrebbe essere l'organizzazione migliore per tutti". Alla domanda sul carattere esclusivo dei licei quadriennali, riservati agli alunni migliori, risponde con disinvoltura: "Quelli più dotati e con più talento riescono meglio, ma tutti possono farcela". Se le si chiede, poi, cosa pensava quando incontrava altri ragazzi che non avevano la possibilità economica di frequentare il suo stesso liceo: "Mi creava dispiacere - risponde - e desideravo che i miei coetanei avessero le stesse opportunità". Da giovani così non abbiamo che da imparare.

Si associa a quest'entusiasmo sua sorella Angelica, diplomata a 17 anni allo stesso liceo, ora studentessa di Medicina. "Il quadriennale è una svolta. Ci consente di entrare nel mondo universitario e quindi lavorativo un anno prima, alla pari dei nostri colleghi stranieri. E poi, la cosa più bella del nostro liceo è la possibilità di scegliere l'indirizzo al termine del secondo anno. Infatti a 13-14 anni non siamo sempre pronti a scegliere la nostra strada".

Quattro anni, dopotutto, è l'intervallo di tempo all'interno del quale si disputano le Olimpiadi e i campionati mondiali di calcio: basteranno anche per disputare il campionato della maturità? Una delle sfide è proprio quel-

la di mettere le scuole statali e paritarie nelle stesse condizioni, per garantire un pareggio di qualità.

Mauro Ghisellini, gestore di scuole paritarie in Lombardia, nonché componente del Comitato tecnico -scientifico di monitoraggio istituito dal Ministero dell'Istruzione e del Merito, pensa che nella scuola sia necessario un grande cambiamento.

Cosa vi aspettate dai percorsi quadriennali? "Che si cerchi di portare il progetto del quadriennale verso una formula vicina al quinquennale. Questo è il futuro". Ci regala poi un'espressione suggestiva: "È un anno aggiunto alla vita, che consente ai giovani di concedersi una pausa, di trascorrere un anno all'estero o





comunque di godere di un anno di libertà”. A detta di Ghisellini, però, “ci sono troppi paletti, per esempio quello di poter costituire una sola sezione. Queste esperienze invece andrebbero moltiplicate”.

Si riferisce al fatto che, nella maggior parte dei decreti autorizzativi, è consentita l'attivazione di una sola sezione. Tali limitazioni, da interpretare come un atteggiamento di cautela del nostro legislatore, consentono un migliore governo e un più accurato monitoraggio dei percorsi, affidato ad appositi Comitati regionali, contenendo il rischio di una proliferazione generalizzata dei quadriennali, prima di un'eventuale messa a regime.

Ma se le sperimentazioni non daranno gli esiti sperati riusciremo a fare retromarcia? E se, invece, sarà dimostrata la validità tout court del percorso quadriennale, il sistema scuola è pronto per farlo diventare per tutti e di tutti?

Per ora si sta operando solo su alcuni percorsi. Nei licei musicali e coreutici, ad esempio, in cui per ragioni oggettive sarebbe opportuno ripensare la durata degli anni di studio, ci sono ancora pochissime esperienze di quadriennale (una delle quali iniziata presso il Tito Livio di Milano, ma non portata a termine). Eppure, musicisti e ballerini avrebbero tutto l'interesse a diplomarsi in anticipo, considerato che un anno in meno di età, in queste carriere,

potrebbe essere fondamentale per aprire loro le porte del successo artistico.

Abbiamo chiesto a Roberta di Febo, fondatrice del Liceo musicale e coreutico Giuditta Pasta di Como, quali sono i vantaggi del quadriennale. “Sono evidenti, quindi è bene pensarci. Ma occorre cambiare i parametri di ingresso. Per la danza, ad esempio, anziché utilizzare parametri legati alla di fisicità, dovremmo puntare su competenze possedute già al momento dell'ingresso”. Potremmo quindi favorire i nostri artisti più promettenti nell'accesso alle accademie migliori del mondo. “Anche per i musicisti – spiega Roberta – sarebbe vantaggioso, perché i Conservatori preferiscono iscrivere i ragazzi prima della maturità. Ma per i ballerini la ragione è intuitiva: la loro è una carriera artistica legata alla fisicità, su cui l'età impatta molto. I ballerini più quotati, infatti, vengono spesso convinti dalle accademie a lasciare la scuola e a fare gli esami da privatisti”.

Dopo il mostro del ritardo, eccone un altro: la dispersione.

Dunque, la fabbrica dell'avvenire è aperta, ed è pronta a tutto per combattere questi mostri. Anche a esplorare le caratteristiche fisiche e psicologiche dei diciottenni. Abbiamo chiesto infatti al prof. Gianluigi Marseglia, presidente del Collegio Nazionale dei Direttori delle scuole di specializzazione in Pediatria, nonché direttore della Clinica Pediatrica dell'Università di Pavia, se l'anticipo della maturità scolare a 18 anni è coerente con il fisiologico sviluppo psicofisico degli adolescenti.

“L'adolescenza – risponde il prof. Marseglia – è il periodo di transizione dallo stato infantile a quello dell'individuo adulto e finisce intorno ai 18 anni. Alla fine di questo percorso il giovane acquisisce la capacità di ragionare, di valutare le differenti ipotesi e le conseguenze di una scelta. Ha raggiunto quindi le abilità necessarie per affacciarsi al mondo, oltre che il completo sviluppo psicofisico”. Un contributo importante quello della Medicina Pediatrica, e soprattutto rassicurante: ora sappiamo che, anche se non saranno tutte rose e fiori, possiamo percorrere questa strada.





# **SAPER GESTIRE LE FRUSTRAZIONI PER VIVERE FELICI**

**L'**esperienza umana, fin dalla nascita ai periodi successivi della vita, è sottoposta a situazioni frustranti: scuola, famiglia, lavoro, sentimenti, amicizie, salute, ecc.

Esse possono logorare e produrre emozioni spiacevoli con ricadute psicosomatiche (ansia, depressione, fobie, problemi digestivi). La tolleranza alle frustrazioni non è uguale per tutti. La stessa problematica può turbare in modo diverso gli individui. Per questo è importante saper canalizzare le energie e superare l'ostacolo che impedisce il raggiungimento del fine per mantenere un buon equilibrio psico-fisico e vivere con serenità.

(La seconda parte della scheda sarà pubblicata nel numero successivo).

## **SCHEDA DI SINTESI - prima parte**

**ESIGENZE GENERALI:** reagire positivamente alle frustrazioni, imparare ad affrontare l'ostacolo e, se necessario, cercare strade alternative per compensare la delusione subita.

### **LE FRUSTRAZIONI**

- **Definizione e tipologie**
- **Cause**
- **Reazioni e meccanismi di difesa**
- **Strategie per superare le frustrazioni**
- **Prevenire gli eventi potenzialmente frustranti**

**COMPETENZE SVILUPPATE:** saper individuare le fonti problematiche, trovare soluzioni appropriate e adottare strategie difensive per attenuare gli influssi negativi degli eventi frustranti.

“ Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero. ”





## **LE FRUSTRAZIONI**

### **Definizione e tipologie**

Con il termine frustrazione si definisce la mancata realizzazione di un desiderio e/o la soddisfazione di un bisogno a causa di un ostacolo che impedisce il raggiungimento del fine. L'ostacolo può essere:

- permanente o temporaneo
- interno alla persona, oppure esterno: legato all'ambiente circostante
- attivo: risolvibile con la volontà dell'individuo, oppure passivo: non superabile con la sola volontà

**La frustrazione viene data da:**

- **impedimento:** quando è dovuta ad uno scoglio che impedisce la realizzazione del bisogno
- **dilazione:** nel caso in cui la soddisfazione del bisogno viene posticipata
- **conflitto:** se alla soddisfazione di un desiderio si contrappongono due tendenze incompatibili per cui bisogna fare una scelta

La soglia di tolleranza varia da persona a persona, in linea con le caratteristiche individuali, in proporzione agli eventi stressanti che si accumulano nell'arco della vita e dall'intensità del desiderio di ottenere qualcosa.



### Le frustrazioni possono essere:

- **positive:** quando rinforzano l'io e hanno una valenza formativa perché ci fanno maturare, sollecitano la ricerca di soluzioni e sono una possibilità per migliorarsi, mettersi alla prova, crescere professionalmente. In questi casi il senso di disagio è di breve durata
- **negative:** quando vanno oltre il livello di sopportazione personale e richiedono un forte impegno per metabolizzarle. Le energie mobilitate per soddisfare un'esigenza, dopo aver subito una frustrazione, si accumulano e possono produrre una sensazione emotiva spiacevole se non adeguatamente scaricate in altre vie compensatorie. Ovvero, la carica di energia bloccata in noi, se non gestita, può causare situazioni di squilibrio psico-fisico.



### Cause

Le frustrazioni ed il conseguente disagio possono essere causati da vari fattori, tra cui:

- **ambiente fisico:** conformazione geografica, tipo di terreno, fertile o improduttivo, altitudine, rete di trasporto e comunicazione, alta densità demografica, traffico automobilistico, difficoltà di parcheggio, inquinamento, rumore, degrado degli alloggi, realtà ostili, monotonia, clima: vivere in posti dove c'è la nebbia, piove spesso, nevica, fa freddo o troppo caldo. Lavoro: fare il pendolare (alzarsi presto al mattino, tornare tardi alla sera, viaggiare), lavorare in un ambiente malsano: aria troppo secca, concentrazioni di anidride carbonica, pulviscolo, emissioni di apparecchiature, lampade, schermi, computer, fotocopiatrici e stampanti, dover trasferirsi per trovare un'occupazione, ecc.
- **ambiente sociale:** le norme sociali non sempre sono adeguate alle esigenze dell'uomo, in molti casi vincolano l'azione ed i desideri. Tra le cause sociali rientrano: liti tra condomini, malattia, minoranze etniche, politiche e religiose, difficoltà nelle relazioni fra i sessi, diminuzione dei valori di riferimento. Nell'ambito del lavoro: superiori gerarchici, presenza di fenomeni come mobbing, bossing, ingiustizie, conflitti. Condizioni degli anziani: disinteresse da parte dei parenti, emarginazione dal tessuto sociale. Situazione dei giovani: precarietà del posto di lavoro, mancanza di punti solidi di riferimento, incertezza per il futuro
- **ambiente familiare:** educazione severa, autoritaria, oppure iperprotettiva e ansiosa che limita la libertà. Disinteresse, noncuranza, incoerenza





educativa. Alcuni avvenimenti familiari come la nascita di un fratello, l'abbandono di un genitore, ecc.

- **cause personali:** possono essere quelle inerenti all'aspetto fisico, psichico in quanto limitano l'autostima e la soddisfazione di alcuni bisogni. Esistono persone che per questi motivi temono di non essere accettati dagli altri e crollano nell'angoscia. Tra le cause personali rientrano quelle legate all'età dello sviluppo, ad esempio l'adolescente, che è spinto da una parte alla ricerca dell'autonomia e dall'altra al bisogno di protezione
- **cause sentimentali:** difficoltà di relazione con familiari, amici, coniuge, fidanzato, consanguinei. Nella società attuale, la crescente sfiducia nel prossimo, l'insoddisfazione e l'orgoglio si ripercuotono nei rapporti interpersonali e accrescono dissapori, litigi, incomprensioni



### Reazioni e meccanismi di difesa

Le persone, di fronte ad eventi frustranti reagiscono per cercare di superarli e riacquistare una condizione di benessere. Tra queste reazioni alcune sono adeguate e consentono di affrontare l'impedimento, altre sono inadeguate perché non aiutano a superare l'evento frustrante e raggiungere il fine.

#### Reazioni adeguate

I comportamenti di risposta adeguate alle frustrazioni sono:

- **persistenza ed intensificazione dello sforzo:** maggiore è la motivazione e più tenace è la forza a persistere nel raggiungimento dell'obiettivo, nonostante la presenza di un intralcio. Es. un esame scolastico andato male. La reazione positiva è quella di intensificare lo studio
- **cooperazione:** viene stimolata la collaborazione fra le persone che subiscono l'evento frustrante (es. presenza di un nemico comune da fronteggiare)
- **sviluppo creatività:** si ha quando la difficoltà stimola l'intelligenza e l'apprendimento
- **riorganizzazione dei dati:** sviluppare una corretta plasticità tra fini e mezzi
- **fantasie compensatorie:** si tratta di una valvola di sfogo che, entro certi limiti, consente all'individuo di raggiungere l'equilibrio attraverso la soddisfazione fantastica dei bisogni
- **sublimazione:** le energie per soddisfare le proprie pulsioni sono indirizzate verso nuovi scopi, quali: obiettivi sociali, scientifici, artistici, spirituali





- **sostituzione dei fini:** è un sistema compensatorio per scaricare le tensioni, cercando un'attività simile a quella che non è andata a buon esito

### Reazioni non adeguate - meccanismi di difesa

L'individuo quando non è in grado di affrontare le risposte alle frustrazioni e non analizza il problema in maniera razionale, sviluppa resistenze inadeguate. In particolare, nel momento in cui il livello di frustrazione è elevato, al punto di superare i limiti di tolleranza, il soggetto mette in atto dei meccanismi psicologici di difesa inconsci per mascherare l'angoscia o rappresentare una situazione di vita più gratificante di quella reale. I meccanismi di difesa sono un compromesso tra una pulsione non soddisfatta e la realtà, un sistema adottato dalla mente che si sente in pericolo senza possibilità di difendersi in maniera conveniente. Tra i più diffusi si annoverano:

- **negazione:** è un modo per sfuggire a stati d'animo di sofferenza, attraverso la negazione della realtà che ha provocato il disagio
- **proiezione:** è un meccanismo che tutela l'individuo dalla consapevolezza della propria inadeguatezza, attribuendo agli altri (persone, gruppi, oggetti, simboli) sentimenti/desideri/qualità che non riconosce come suoi. In questo modo il soggetto si libera di emozioni/reazioni scomode, proiettandole all'esterno
- **rimozione:** tende ad escludere dalla coscienza, ad emarginare dalla consapevolezza pensieri, ricordi, esperienze inaccettabili e dolorose (vedi ad es. le amnesie). La rimozione blocca il conflitto senza risolverlo e non sempre permette una vita appagante
- **fissazione:** significa frenare lo sviluppo della personalità, non adottare un comportamento adulto (es. sindrome da Peter-Pan)
- **identificazione:** è un meccanismo mediante il quale un soggetto fa propri i valori/ruoli atteggiamenti di altre persone/gruppi ed empaticamente reagisce alle vicende di questi come se fossero sue (auto-attribuzione)
- **regressione:** la frustrazione quando è prolungata nel tempo può spingere l'adulto a comportarsi in modo regressivo, infantile (isolarsi, mangiare troppo, bere, ecc.). È il ritorno simbolico agli anni infantili per richiedere particolari coccole, affetto ed evitare temporaneamente l'avversità, come



se dovesse ancora accadere. Una forma di regressione è “l’invalidismo”, ossia ricoprire il ruolo di persona ammalata, in condizioni di buona salute, pur di ricevere maggiori attenzioni. Può trattarsi di una reazione passeggera oppure permanente, a seconda dei casi

- **autismo:** l’individuo si isola in sé stesso, si emargina dall’ambiente sociale, dalla realtà, che viene sostituita con un’altra, immaginata ed eretta in maniera illusoria. Si tratta di una soluzione per alleviare la sofferenza provocata da conflitti intollerabili
- **repressione:** è l’inibizione di un desiderio, impulso, sentimento non accettabile a livello della coscienza
- **formazione reattiva:** è un atteggiamento rigido, inflessibile che, per compensare la frustrazione, si manifesta con sentimenti opposti a quelli provati, ostacolando l’espressione degli impulsi originari (falso sé = personalità non autentica). Esempio: un eccesso di modestia che maschera ambizione, un atteggiamento arrogante che nasconde un senso di inadeguatezza. Un comportamento normale deve essere plastico che si adatta alle circostanze.

*La seconda parte della scheda verrà pubblicata nel prossimo numero*

## **ExpoTraining**

ExpoTraining è la manifestazione fieristica organizzata specificatamente per far entrare in contatto le aziende, i potenziali clienti dei servizi rivolti alle risorse umane e gli operatori del settore, pertanto rappresenta una opportunità unica che permette di creare e sviluppare relazioni e contatti finalizzati ad implementare il proprio business.

ExpoTraining è organizzata in:

- sessioni di convegni: verranno organizzati in due giorni oltre venti convegni, che permetteranno di aggiornarsi sulle evoluzioni e sui trend; la partecipazione è gratuita
- Area espositiva di 7.500 mq. disposti in 250 stand pre-allestiti o in aree libere personalizzabili, che permettono di entrare in contatto con potenziali clienti, avere una forte visibilità e reperire partner e fornitori
- Matching, dove vengono organizzati specifici appuntamenti con aziende che hanno manifestato l’interesse ad acquistare i servizi rivolti alle risorse umane
- Il “Grand Prix ExpoTraining 2011”, un riconoscimento nazionale rivolto alla formazione d’impresa

**ExpoTraining - 30 novembre 1 dicembre 2011**  
**[www.expotraining.it](http://www.expotraining.it)**







# **I GIOCHI FORMATIVI PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE**

**I** messaggi verbali o non verbali trasmessi dall'emittente (in maniera consapevole o meno) non sempre sono interpretati e qualificati nel modo giusto dal ricevente. Per migliorare l'efficacia e la qualità della comunicazione interpersonale è importante conoscere gli "impliciti comunicativi", la doppia valenza dei messaggi, la meta-comunicazione. Ciò può avvenire grazie all'utilizzo dei giochi formativi. (La seconda parte della scheda verrà pubblicata nel prossimo numero).

## **SCHEDA DI SINTESI - prima parte**

**ESIGENZE GENERALI:** Sviluppare capacità relazionali produttive ed efficaci, facendo emergere le proprie risorse personali e trasformando i propri limiti in occasioni per raggiungere l'eccellenza nella vita privata e professionale.

### **COMUNICAZIONE E GIOCHI FORMATIVI**

- **Regole del processo comunicativo**
- **Canali comunicativi**
- **Definizione, tipologia e vantaggi dei giochi formativi**
- **Il formatore**
- **Giochi formativi ed esercizi pratici per migliorare la comunicazione verbale**
- **Giochi formativi ed esercizi pratici per migliorare la comunicazione non verbale**
- **Strategie di valutazione del processo formativo**
- **Strumenti per valutare il gradimento**

**COMPETENZE SVILUPPATE:** Acquisire una maggiore consapevolezza sul modo di interagire con gli altri e di adeguare la propria comunicazione alle reali circostanze.

“

Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero.

”





## **COMUNICAZIONE E GIOCHI FORMATIVI**

### **Regole del processo comunicativo**

- la comunicazione umana è costituita da messaggi di contenuto e messaggi di relazione
- si comunica anche con il silenzio
- il processo comunicativo è interattivo e non unidirezionale
- la comunicazione determina effetti diretti/indiretti
- l'evento comunicativo va interpretato in base al contesto in cui si manifesta
- la dinamica di comunicazione può essere: simmetrica o complementare

### **Canali comunicativi**

I canali comunicativi sono molteplici, tra i quali:

- uditivo-verbale
- visivo
- mimico-gestuale



## Definizione, tipologie, vantaggi dei giochi formativi

### Definizione

I giochi formativi sono una tecnica che consente di:

- sperimentare soluzioni a problemi
- apprendere comportamenti e regole di comunicazione anche in base agli errori e al feed-back con gli altri
- affinare le proprie abilità trasversali
- sviluppare schemi mentali originali che esulano da quelli abituali
- monitorare e riflettere sui punti forza e punti deboli della comunicazione con sé e con gli altri

### Tipologie

I giochi formativi possono essere raggruppati in diverse tipologie:

- simulazioni comportamentali: vengono inventate circostanze che mettono in luce comportamenti umani teoricamente reali e possibili
- *role-playing*: consiste in uno strumento per imparare ad interpretare ruoli sociali e potenziare le competenze relazionali
- programmi addestrativi: mirano a raffigurare tecniche, metodi, procedure che possono essere applicate dai partecipanti nel loro ruolo professionale

### Vantaggi

I giochi formativi, in conformità alla loro tipologia, presentano numerosi vantaggi:

- accrescono la motivazione dei partecipanti, che si sentono coinvolti e attivi nella riproduzione di situazioni e/o ruoli diversi, circoscritti in un contesto protetto da regole condivise
- consentono di osservare, registrare e commentare le operazioni, i comportamenti, la comunicazione attivata durante il gioco formativo
- sviluppano momenti esperenziali di confronto e di dialogo, favorendo un clima partecipativo che stimola i partecipanti a mettersi in gioco, a sperimentarsi per apprendere

### Il formatore

Il formatore è un docente che svolge la sua attività in una pluralità di ambienti: aziende, scuole, associazioni, società di consulenza.

### Requisiti

I requisiti utili per svolgere tale professione sono:





- competenza
- possesso di una buona cultura pluridisciplinare e organizzativa
- capacità metodologico-didattica
- conoscere le procedure e gli strumenti di analisi dei bisogni formativi
- serietà e affidabilità

**Compiti**

Il formatore, per esercitare il suo lavoro, deve saper svolgere le seguenti attività:

- effettuare la progettazione-analisi- elaborazione- coordinamento di programmi formativi
- gestire attività formative in aula
- ottimizzare le richieste e le esigenze dell'azienda e dei gruppi
- saper interfacciarsi con le multiformi realtà del contesto
- essere in grado di applicare metodologie di interazione comunicativa col gruppo
- trasmettere in maniera ottimale le conoscenze.
- valutare i risultati e il gradimento dei partecipanti

**Il ruolo del formatore nei giochi formativi**

Il formatore, durante l'esecuzione dei giochi formativi in aula, deve adottare delle regole, che consistono in:

- spiegare al gruppo la scelta e la finalità del gioco formativo
- illustrare regole e modalità di esecuzione del gioco formativo
- garantire la privacy per quanto emerge da tale esperienza
- essere il trainer ed agevolare la fruizione del gioco
- a conclusione del gioco fare riflettere e parlare i partecipanti sugli esiti cognitivi/emotivi riscontrati, facendo attenzione a:
  - porre domande mirate e incondizionate
  - evitare giudizi negativi sulle considerazioni espresse dai partecipanti
  - essere rispettoso e discreto
  - aiutare il gruppo a superare eventuali barriere difensive
  - aiutare ogni componente del gruppo a prendere consapevolezza della propria comunicazione, suggerendo, senza imposizioni, eventuali cambiamenti migliorativi

**Qualità personali del formatore**

Al formatore che conduce i giochi formativi sono richieste qualità personali,



quali essere:

- flessibile
- aperto e riservato, fermo e amichevole, dinamico e riflessivo
- intuitivo, sensibile, persuasivo
- capace di mediare e di sciogliere eventuali complessità
- abile nel prendere decisioni giuste e rapide, adatte agli obiettivi e alle circostanze

## **Giochi formativi ed esercizi pratici per migliorare la comunicazione verbale**

### **Ascolto del messaggio**

**Finalità:** rendere il ricevente consapevole e attento all' ascolto del messaggio trasmesso dall'emittente.

**Modalità:** gruppo di tre persone. Un componente del gruppo ha il ruolo di osservare e di esporre alla fine le proprie impressioni sul modo di comunicare degli altri due compagni che devono disquisire su un argomento prescelto e su cui si trovano in disaccordo. Questi ultimi dovranno inoltre riferire se, tra loro, si sono sentiti capiti oppure fraintesi e quali difficoltà comunicative hanno incontrato.

### **Capire il significato del messaggio**

**Finalità:** saper cogliere il significato, implicito e non, di un messaggio.

**Modalità:** ciascun componente del gruppo deve descrivere su un foglio un'esperienza interpersonale, positiva o meno, che ha vissuto e i vari passaggi comunicativi. Dopodiché ciascuno deve ragionare sugli aspetti empatici-emotivi-relazionali legati a quell'episodio. L'esercizio prosegue facendo, a piccoli gruppi, il *role-playing* della storia descritta e commentando i vissuti personali.

### **Rispondere in modo appropriato**

**Finalità:** essere in grado di rispondere, in maniera adeguata e assertiva, in modo da dimostrare di aver compreso il nostro interlocutore.

**Modalità:** i partecipanti devono rispondere a una serie di domande utilizzando la tecnica dell'ascolto attivo e della verbalizzazione.

### **Osservare le dinamiche di gruppo**

**Finalità:** affinare la capacità di osservare il gruppo mentre lavora e le intera-



zioni che ne scaturiscono tra i suoi membri.

**Modalità:** si formano due gruppi distinti. Il gruppo 1 si riunisce e discute di un argomento. Il gruppo 2 osserva il gruppo 1 e annota le dinamiche comunicative verbali e non verbali, nonché i ruoli e la coesione dei compagni.

### **Metacomunicazione**

**Finalità:** prendere consapevolezza del proprio/altrui modo di rispondere e delle conseguenti reazioni comportamentali dell'interlocutore

**Modalità:** dapprima individualmente, poi a piccoli gruppi, analizzare una serie di frasi ed esprimere un parere obiettivo e motivato sulla loro efficacia comunicativa o, viceversa, sulla loro disfunzionalità.

### **Brainstorming**

**Finalità:** fare scaturire dal gruppo idee originali e creative per la risoluzione di problemi.

**Modalità:** si lavora a piccoli gruppi. Essi devono discutere per risolvere un problema o trattare un argomento. Per ogni gruppo vi è un coordinatore che sollecita i partecipanti a dare il loro personale contributo, esprimendo idee originali e acritiche. Le idee scaturite vengono trascritte su un foglio. Terminata questa fase, viene illustrato al gruppo intero, ricomposto, quanto è emerso dai sotto-gruppi.





# I GIOCHI FORMATIVI PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE

I messaggi verbali o non verbali trasmessi dall'emittente (in maniera consapevole o meno) non sempre sono interpretati e qualificati nel modo giusto dal ricevente. Per migliorare l'efficacia e la qualità della comunicazione interpersonale è importante conoscere gli "impliciti comunicativi", la doppia valenza dei messaggi, la meta-comunicazione. Ciò può avvenire grazie all'utilizzo dei giochi formativi. (La prima parte della scheda è stata pubblicata nel numero precedente).

## SCHEDA DI SINTESI - seconda parte

“

Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero.

”

**ESIGENZE GENERALI:** Sviluppare capacità relazionali produttive ed efficaci, facendo emergere le proprie risorse personali e trasformando i propri limiti in occasioni per raggiungere l'eccellenza nella vita privata e professionale.

## COMUNICAZIONE E GIOCHI FORMATIVI

- Regole del processo comunicativo
- Canali comunicativi
- Definizione, tipologia e vantaggi dei giochi formativi
- Il formatore
- Giochi formativi ed esercizi pratici per migliorare la comunicazione verbale
- Giochi formativi ed esercizi pratici per migliorare la comunicazione non verbale
- Strategie di valutazione del processo formativo
- Strumenti per valutare il gradimento

**COMPETENZE SVILUPPATE:** Acquisire una maggiore consapevolezza sul modo di interagire con gli altri e di adeguare la propria comunicazione alle reali circostanze.





## **GIOCHI FORMATIVI ED ESERCIZI PRATICI PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE NON VERBALE**

### **Dialogo empatico**

- Finalità: saper utilizzare i gesti e la mimica per esprimere i propri stati d'animo/sentimenti
- Modalità: ogni componente del gruppo deve mimare uno stato d'animo (sorpresa, rabbia, serenità, gioia, aggressività) di fronte agli altri, i quali hanno il compito di interpretare e riconoscere l'emozione rappresentata

### **Fiducia e affidamento**

- Finalità: acquisire la consapevolezza sulla propria disponibilità a fidarsi degli altri



- **Modalità:** un volontario “X” del gruppo viene bendato e deve girare lungo una stanza affidandosi alla guida dei suoi compagni, che lo condurranno appoggiandogli le mani sulle sue spalle.  
Al termine dell’esperimento, “X” deve raccontare cosa ha provato durante l’esercitazione: fiducia, paura, preoccupazione, rigidità, ecc.

### **Il conflitto: riconoscerlo e gestirlo**

- **Finalità:** riflettere sul modo di manifestare i sentimenti di collera, rabbia, sugli atteggiamenti che provocano aggressività, risentimento e sulle modalità di gestione dei conflitti.
- **Modalità:** formare un gruppo di tre persone.  
Due di loro iniziano un dialogo su un argomento a scelta.  
Il terzo osserva le dinamiche della comunicazione non verbale mettendo in luce: coerenze, contraddizioni, difformità tra parola e mimica. Segue discussione analitica finale.
- **Modalità:** un gruppo di sei persone si tiene per mano e si dispone a forma di cerchio. Dall’esterno “A” cerca di unirsi a loro, ma viene ostacolato dalla comunicazione non verbale espressa dai membri del gruppo. Al termine dell’esperimento “A” deve raccontare le sensazioni ed i sentimenti vissuti. Discussione di gruppo finale.

### **Capire le emozioni**

- **Finalità:** comprendere ed interpretare le emozioni che scaturiscono dalla comunicazione non verbale
- **Modalità:** lavoro a gruppo. “A” scrive uno stato d’animo su un foglio e lo consegna a “B” che deve rappresentarlo in maniera non verbale.  
Il gruppo ha il compito di capire e spiegare cosa sta mimando “B”.



## **STRATEGIE DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

### **Definizione**

La valutazione è un processo complesso che fa parte dell’azione formativa e serve a verificare gli esiti in base ad indicatori predefiniti.

Il sistema di valutazione per avere efficacia deve essere:

- flessibile
- attendibile
- esteso a tutte le fasi di un progetto /procedure, strumenti, ecc.



### **Finalità**

La valutazione stima:

- risultati perseguiti e raggiungimento di obiettivi
- processi e strategie di apprendimento
- efficacia dell'intervento formativo
- criticità che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi

### **Valutazione iniziale**

La valutazione iniziale implica alcune fasi molto importanti, quali:

- stabilire obiettivi, norme, finalità educativo-didattiche
- individuare criteri-regole-tempi
- scegliere gli strumenti: osservazione, test, questionari, prove, griglie, colloqui
- analisi dei destinatari: competenze d'ingresso, prerequisiti cognitivi
- valutazione potenzialità dei singoli partecipanti
- analisi dei fabbisogni formativi sulla base di interviste esplorative, questionari
- predisposizione del programma di formazione
- selezione docenti
- individuare e comunicare scopi e obiettivi del programma per coinvolgere i partecipanti
- attuare il programma di formazione
- definire i risultati attesi, gli strumenti di valutazione e le abilità da possedere al termine del corso

### **Indicatori**

Indicatori richiesti da un programma formativo:

- riduzione errori e inefficienza
- rapidità/aumento produttività
- maggiore motivazione e impegno
- maggiore creatività e idee
- equità costi/risultati/benefici
- grado di interesse e motivazione dei partecipanti sull'iniziativa formativa (test, questionari, domande aperte-chiuse, ecc.)



### **Valutazione in itinere**

La valutazione in itinere prevede il monitoraggio permanente del programma formativo durante il suo espletamento mediante:

- analisi del metodo e degli strumenti
- verifica delle criticità che possono pregiudicare i risultati e delle modifiche da apportare al programma
- monitoraggio dell'apprendimento acquisito per ogni modulo sviluppato e interazione-collaborazione-sintonia tra il gruppo.

Strumenti utilizzati: interviste, questionari, test, ecc.

### **Valutazione conclusiva**

La valutazione conclusiva è necessaria per:

- misurare e verificare esiti ed efficacia del processo formativo
- conformità degli obiettivi
- risultati diretti: verificabili all'istante
- risultati indiretti: verificabili a posteriori, dopo il corso
- valutare il corsista: impegno profuso, progresso raggiunto rispetto all'inizio ed alle potenzialità soggettive, strategie attuate dai singoli partecipanti, creatività ed iniziativa.

È fondamentale inoltre la rilevazione del gradimento del corso da parte dei partecipanti, rispetto a:

- giudizio qualitativo del corso
- attese/aspettative
- competenze acquisite trasversali: aspetti comunicativi, relazionali, problem solving (saper essere) e competenze tecnico professionali: saperi e tecniche legate al proprio lavoro (sapere applicato)
- livello di applicazione nella realtà professionale dei contenuti formativi

### **Strumenti di valutazione**

- prove pratiche
- test
- questionari somministrati al momento e dopo due/tre mesi





### **Rischi della valutazione**

Potenziati rischi di valutazione sono determinati da:

- condizionamento in relazione a precedenti valutazioni
- condizionamento rispetto alle attese
- valutazione basata su ideali generali

### **ESIGENZA**

Individuare gli strumenti più efficaci per realizzare le esigenze formative aziendali e garantire coerenza tra piani di formazione e piani aziendali.

### **VANTAGGI**

Essere in grado di adottare tecniche e metodologie cognitive-comportamentali nelle relazioni interpersonali per affrontare ed adattarsi alle esigenze aziendali. Saper sviluppare e valorizzare le professionalità.

### **COMPETENZA SVILUPPATA**

Saper formare e valorizzare il capitale umano, utilizzando il gioco come strumento per esplorare ed apprendere gli schemi richiesti e fare emergere dinamiche interpersonali e stili di comportamento.

## **ABBONARSI A HUMAN TRAINING**



### **CONSENTE DI:**

- AGGIORNARSI
- AVERE IDEE SUI VOSTRI PIANI FORMATIVI
- POSSEDERE DELLE SOLUZIONI CREATIVE
- ANTICIPARE LE TENDENZE

[www.humantraining.it](http://www.humantraining.it)



# COME REDIGERE IL BUDGET DELLA PROPRIA AZIENDA

Il “budget”, noto come bilancio di previsione, rappresenta uno strumento di notevole valenza nell’ambito aziendale, in quanto consente di definire costi e fabbisogni che l’azienda deve sostenere per promuovere strategie ed ottenere dei ricavi. In questo modo l’impresa ha la possibilità di controllare nel tempo il proprio budgeting, evitando eventuali squilibri finanziari. **La presente scheda didattica è stata suddivisa in due parti (la precedente è stata pubblicata sul numero 6).**

## SCHEDA DI SINTESI - seconda parte

**ESIGENZE GENERALI:** Essere in grado di redigere correttamente il “profit plan” riveste un ruolo assai rilevante nei sistemi di controllo di gestione aziendale, sia perché consente un riferimento operativo sul trend dell’azienda sia perché fornisce criteri di monitoraggio dei programmi impostati e delle performance.

### IL BUDGET

1

- Definizione
- Funzione del budget
- Punti di forza
- Punti deboli
- Fasi del processo di budgeting
- Zero based budgeting

### IL MASTER BUDGET

2

- Budget economico
- Budget finanziario
- Budget patrimoniale

### BUDGET SETTORIALI

3

- Budget commerciale
- Budget della produzione
- Budget degli investimenti

**COMPETENZE SVILUPPATE:** acquisire la metodologia per pianificare la gestione finanziaria della propria azienda, verificando la compatibilità delle risorse aziendali in relazione agli obiettivi di sviluppo dell’impresa.

Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero.





## 2

### IL MASTER BUDGET



- definizione dei centri di costo fissi, ossia:
  - contabilità clienti
  - ufficio vendite
  - direzione generale
  - amministrazione
  - direzione tecnica
  - servizi generali
  - pagamento affitti/locali
- totale costi di ciascun centro di produzione ed altri eventuali
- costo orario di produzione
- costi di produzione e di materiali per ciascun prodotto o linea di prodotti

#### OBIETTIVO TECNICO

L'obiettivo tecnico del budget economico è quello di:

- evidenziare costi/ricavi, ovvero il reddito netto dell'esercizio successivo
- calcolare i risultati intermedi (risultati operativi, risultati prima delle imposte)

#### BUDGET FINANZIARIO

Il budget finanziario, noto anche come prospetto di flussi finanziari preventivi, quantifica entrate/uscite conseguenti dalla realizzazione dei budget operativi. Esso è importante in quanto:

- indica la sostenibilità finanziaria delle scelte di investimento
- dimostra cosa ha assorbito/generato liquidità
- accerta l'ammontare dei fabbisogni di capitale
- verifica la capacità dell'azienda di finanziare i fabbisogni di capitale con fonti interne/esterne



I flussi finanziari riferiti a tale budget si distinguono in:

- prospetto di cash-flow, che descrive il flusso delle risorse finanziarie (incremento/diminuzione dei fondi)
- budget di cassa, verifica la disponibilità dei mezzi liquidi utili per fronteggiare le uscite

## BUDGET PATRIMONIALE

Il budget patrimoniale, noto anche come stato patrimoniale preventivo, indica la situazione del patrimonio di inizio e di fine esercizio. Per poterlo elaborare occorre tenere in considerazione molti fattori. In particolare:

- l'attivo patrimoniale, ovvero:
  - attività correnti (somma saldo liquido cassa iniziale + crediti verso i clienti + valore rimanenze)
  - attività fisse, che si riscontrano dal budget degli investimenti
- il passivo patrimoniale, ovvero:
  - le passività d'esercizio in corso
  - le passività consolidate
  - il patrimonio netto sociale

## ESIGENZA

Pianificare obiettivi concreti e misurabili, definiti in un contesto globale di ricavi, costi e profitti.

## VANTAGGI

Prendere consapevolezza, da parte dei responsabili, delle esigenze e dei vincoli di altre aree funzionali dell'azienda, negoziando tra loro, al fine di raggiungere l'integrazione organizzativa.

## COMPETENZA SVILUPPATA

Essere in grado di conciliare dati quantitativi/monetari di ogni settore, fare proiezioni in termini di denaro o statistiche, visualizzando budget, previsioni di bilancio e flusso di cassa.





**3**

## BUDGET SETTORIALI



### BUDGET COMMERCIALE

Il budget commerciale esprime i programmi e gli obiettivi dell'area commerciale e comprende:

- budget delle vendite, ovvero:
  - previsioni di vendita, secondo statistiche riferite agli esercizi precedenti
  - esame del mercato in cui intende operare l'azienda (andamento demografico, situazione economica settoriale, rapporto prodotto/mercato)
  - studio della concorrenza e dei suoi prodotti, prezzi, diffusione commerciale, metodi di vendita, rete distributiva
  - esame dei prodotti da vendere: caratteristiche, immagine e visibilità del prodotto, prezzi, ecc.



- canali di distribuzione: grande distribuzione, rappresentanti, vendita diretta
- stima delle quantità vendibili per ogni area
- definizione dell'ammontare degli sconti
- budget dei costi commerciali, comprende:
  - analisi ed individuazione tipologie costi per commercializzare i prodotti:
  - costi variabili (trasporti, provvigioni, imballi, ecc.)
  - costi fissi (promozioni, pubblicità, ecc.)
  - costi fissi indiretti (affitti, stipendi, ecc.)
  - definizione quantità costi
- budget degli investimenti commerciali
  - definizione quantitativa degli investimenti dell'area commerciale



## **BUDGET DELLA PRODUZIONE**

Il budget della produzione determina il quantitativo delle attività dell'area produttiva ed è articolato in:

- produzione
- costi per volume di produzione
- investimenti

Esso, inoltre, comprende i seguenti budget:

- budget dei volumi di produzione programmati (scorte materie prime, rendimenti standard, giacenze, rimanenze, ecc.)
- budget dei costi della produzione
  - costi standard (consumo standard/prezzo unitario)
  - costi degli acquisti di materiali
  - costi della manodopera (oneri, indennità, premi produzione, ecc.)
  - costi discrezionali



## **BUDGET DEGLI INVESTIMENTI**

Il budget degli investimenti consente di quantificare le uscite finanziarie per adeguarsi ai programmi di gestione aziendale.

Le fasi di elaborazione del budget degli investimenti sono composte da:

- verifica conformità economico-finanziaria degli investimenti
- autorizzazione investimenti
- consuntivazione investimenti concretizzati

### **Classificazione investimenti**

In relazione ad opportune valutazioni tecniche ed economico-finanziarie, gli investimenti si classificano:

- in strategici/innovativi
- di razionalizzazione delle risorse
- di espansione produttiva
- di sostituzione dei beni obsolescenti

## **ESIGENZA**

Saper stimare le entrate e le spese dell'intero esercizio dell'azienda, al fine di evitare rischi ed imprevisti che potrebbero ostacolare la realizzazione degli obiettivi programmati.

## **VANTAGGI**

Essere in grado di intervenire con provvedimenti correttivi laddove si intravedono scostamenti indesiderati rispetto al piano gestionale.

## **COMPETENZA SVILUPPATA**

Acquisire le competenze necessarie per attuare il controllo budgetario e quantificare entrate/uscite derivanti dalla realizzazione dei budget operativi.



Fonditalia è un Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua promosso da FederTerziario - Federazione Italiana del Terziario, dei Servizi, del Lavoro Autonomo e della Piccola Impresa Industriale, Commerciale ed Artigiana - e UGL - Unione generale del Lavoro -. Le imprese di tutti i settori economici, agricoltura compresa, che aderiscono ad un Fondo hanno l'opportunità di utilizzare lo 0,30 dei contributi obbligatori versati all'INPS (Legge 388/2000) per la formazione dei propri lavoratori.

Aderire non costa nulla

**FONDITALIA FINANZIA LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO DEI LAVORATORI DELLA TUA IMPRESA**

PER MAGGIORI INFORMAZIONI  
***www.fonditalia.org***

**FONDITALIA**  
Fondo Formazione Italia

Fonditalia - Via Cesare Beccaria, 16 - 00196 Roma  
Tel. 06 95.21.69.33 - E-mail: info@fonditalia.org

**FONDITALIA  
NON RESTA CHE ADERIRE**

L'ADESIONE A FONDITALIA SI EFFETTUA  
UTILIZZANDO IL MODELLO  
DI DENUNCIA CONTRIBUTIVA **UNIEMENS**  
DELL'INPS RELATIVO  
AL PRIMO PERIODO DI PAGA UTILE,  
INSERENDO NELL'APPOSITO SPAZIO  
IL CODICE **FEMI** ED IL **NUMERO  
DEI DIPENDENTI**





# Siete alla ricerca di competenze più evolute...?

VENITE A SCOPRIRE LE SOLUZIONI PIÙ CONCRETE  
ALLA XII EDIZIONE IL 7-8 NOVEMBRE FIERA MILANO CITY

**EXPO**  **Training**  
LA FIERA DELLA FORMAZIONE

  
FIERA MILANO

**EXPO**  **LAVORO**  
& **SICUREZZA**