

## AGENZIA FORMATIVA ISI “N. MACHIAVELLI”

### **In Europa**

Il quadro di sviluppo economico-sociale di questi ultimi anni è fortemente condizionato dal perdurare di una grave crisi economica. In materia di formazione professionale occorre senz'altro fare riferimento a due elementi chiave: i parametri definiti dalla strategia di Lisbona che consentono di rilevare il posizionamento dell'Italia in relazione alla media europea e agli altri stati membri, e gli scenari sul futuro dell'occupazione e delle competenze richieste e offerte che si stanno delineando a livello europeo.

Riguardo al primo punto, si constata come l'Italia si trovi ben al di sotto della media europea e lontana dagli Stati membri più grandi per la maggior parte degli obiettivi da raggiungere, in particolare per quanto riguarda la partecipazione ad attività di istruzione e formazione lungo tutto l'arco della vita, nel quale l'Italia registra una partecipazione pari al 6,2% a fronte di una media europea del 9,6% e di Stati membri “grandi” con punte dal 26,6% (Regno Unito), al 10,4% (Spagna), al 7,5% (Germania e Francia) e in rapporto a un obiettivo europeo che al 2010 era pari al 12,5%.

Un altro parametro di interesse è quello relativo ai drop-out nel quale, anche in questo caso, l'Italia registra un valore pari al 19,3% a fronte di una media europea al 14,8% e degli Stati membri “grandi” con situazioni decisamente migliori (Germania Francia e Regno Unito intorno al 13%). L'obiettivo europeo al 2010 era in questo caso del 10%.

Nella programmazione europea successiva, dal 2010 al 2020, sono stati ridefiniti obiettivi strategici e target, anche nell'ottica di una maggiore cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione.

**I quattro obiettivi strategici sono:**

- **Fare in modo che l'istruzione e la formazione lungo l'arco della vita e la mobilità divengano una realtà.**
- **Migliorare la qualità e l'efficacia dell'istruzione e della formazione.**
- **Promuovere l'equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva.**
- **Incoraggiare la creatività e l'innovazione, ivi compreso lo spirito imprenditoriale, a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione.**

**I nuovi target affermano che entro il 2020:**

- **almeno il 15% degli adulti dovrà partecipare ad attività di istruzione e di formazione lungo l'arco della vita;**
- **la percentuale di quindicenni aventi insufficienti competenze in lettura, matematica e scienze dovrà scendere sotto il livello del 15%;**
- **la percentuale di persone tra i 30 e i 34 anni diplomate dovrà essere pari almeno al 40%;**
- **la dispersione scolastica e formativa dovrà essere inferiore al 10%.**

**Tre sono le principali tendenze della domanda di lavoro al 2020:**

- **i due terzi dell'occupazione europea si concentreranno nel settore terziario;**
- **quasi tutta l'occupazione aggiuntiva e una forte componente di quella sostitutiva saranno caratterizzate da lavori ad alta intensità di conoscenza e competenze tecniche;**
- **cresceranno i livelli di istruzione/formazione e competenze richiesti in tutti i tipi di lavoro, anche nelle occupazioni elementari.**

Nel 2020, l'economia europea domanderà il 31,5 % di occupati con alti livelli di istruzione e qualificazione, il 50% con livelli intermedi mentre i posti di lavoro per i soggetti con bassi livelli di qualificazione crolleranno dal 33 % del 1996 al 18,5 %.

In questo scenario generale si osserva come la rivoluzione digitale abbia sostituito molti impieghi di routine, nel settore industriale come in quello terziario, influenzando la creazione di nuovi modi di lavorare.

Le economie sviluppate enfatizzano e investono in qualità ed innovazione e richiedono competenze forti, ampie e specifiche nello stesso tempo. In sintesi, i livelli di qualificazione sono cresciuti e cresceranno ulteriormente. La previsione per il 2020 è che le forze di lavoro europee saranno molto qualificate; il 32% avrà livelli di istruzione terziaria, il 48,5% livelli intermedi e solo il 19,5% bassi livelli di formazione.

Mentre sul lato delle previsioni sulla domanda di lavoro e i fabbisogni di competenze in Italia riflettono la tendenza media Europea, i dati a disposizione sull'offerta di lavoro e sulla popolazione denotano tendenze preoccupanti se confrontate con la media europea e con i paesi più vicini all'Italia.

Le proiezioni al 2020 denotano infatti che l'Italia sarà il Paese (con il Portogallo) con il peso più alto di lavoratori con bassi livelli di qualificazione (37,1% contro la media UE del 19,5%), avrà un relativo allineamento alla media europea sui livelli intermedi (45,4% contro il 48,5% dell'UE), e avrà una carenza fortissima di forze di lavoro altamente qualificate (17,5% contro il 32% dell'UE).

In sintesi, l'Italia potrebbe trovarsi in una situazione di grave deficit professionale, con carenza di profili tecnici e specialistici in molti campi, compromettendo le dinamiche di sviluppo e la propria capacità competitiva.

## In Toscana

In linea con i caratteri del tessuto produttivo locale, costituito prevalentemente da piccole e medie imprese, si denota come le aziende attribuiscono al miglioramento, rispettivamente, delle conoscenze e delle capacità delle risorse umane attraverso interventi di formazione, pari importanza (42% delle aziende). Suddividendo le capacità per aree tematiche: l'area gestionale piuttosto che l'area innovativa hanno maggiore importanza di quelle emozionali, intellettuali. Mentre suddividendo le competenze per processi aziendali: Finanza e controllo, Strategia Mkt e l'area prodotti richiedono i maggior interventi formativi (40% - 42% delle aziende).

In linea con quelle che sono le future aspettative della Regione Toscana che intende contare sul capitale umano per fronteggiare le sfide dello sviluppo, **la tematica strategica per la prossima iniziativa di formazione riconosce come la più interessante quella delle risorse umane-capitale intellettuale (sapere, saper fare, saper essere), (48% delle aziende).** La descrizione di competenze e fabbisogni con un livello di dettaglio più approfondito è utile e necessaria per precisare la richiesta di competenze in ulteriori sotto categorie. Per grandi linee, si è riscontrato che nella filosofia aziendale delle PMI toscane i saperi corrispondono alle conoscenze, le abilità corrispondono al "saper fare", mentre i comportamenti al "saper essere". Tra i saperi che caratterizzano i profili professionali indicati dalle imprese emerge la **conoscenza dell'informatica come elemento ricorrente e trasversale.** I primi "saperi" richiesti dalle imprese si dividono tra quelli di taglio concettuale (**informatica, normativa, amministrazione, marketing, lingue**) e quelli di taglio operativo (tipologie dei materiali, materiali utilizzati, legno, metalli, tecniche e meccaniche, cucina). Tra queste, tuttavia, spicca la frequenza con cui ricorre l'indicazione di "cultura generale", la cui presenza appare significativa e merita di essere registrata. Tra le abilità rientrano le competenze organizzative e gestionali, ma anche il **"saper vendere"** e **l'autonomia decisionale.** Non manca la presenza dell'informatica e la **"gestione del cliente"**. Tra le abilità più segnalate dalle imprese sono presenti competenze di tipo tecnico (montaggio e assistenza) e competenze di tipo concettuale (amministrative e contabili). I comportamenti confermano l'esigenza estremamente avvertita dalle imprese di formare figure professionali che lavorano sul front office. L'indicazione più ricorrente si concentra sulla disponibilità, sia verso l'interno che

verso i clienti, la cortesia e la buona educazione. Ma è presente anche la buona comunicazione. **Un'attenta analisi alla sezione IV sulla sicurezza sui luoghi di lavoro ha rilevato che oltre il 70% delle aziende è a norma di legge, mentre il 30% è ancora in attesa di regolamentarsi. Purtroppo i dati derivanti invece dalla sezione V in merito all'obbligo di assunzioni di disabili per aziende che superino un certo numero di dipendenti, vede lo stesso 70% delle aziende che invece non hanno provveduto al loro inserimento e quindi alla formazione a loro destinata.**

## **L'I.S.I. Machiavelli**

L'Istituto di Istruzione Superiore "**N. Machiavelli**" è il frutto dell'unificazione didattica, funzionale ed amministrativa di tre scuole della città di Lucca: il Liceo Classico "N. Machiavelli", l'Istituto Magistrale "L. A. Paladini" e l'ISI "M. Civitali", quest'ultimo sede di due indirizzi di carattere professionale: servizi socio sanitari e produzioni artigianali tessili sartoriali.

Il Liceo Classico "N. Machiavelli", ancora oggi ospitato nel secentesco palazzo Lucchesini, è la più antica scuola superiore della provincia di Lucca ed una delle più antiche d'Italia.

La sua storia è strettamente legata all'istituzione nella stessa città di uno studio universitario che, dopo i vari tentativi messi in atto fin dal XIV secolo, fu aperto nel 1785 con il nome di Pio Istituto San Frediano e operò con varie modalità fino al 1860. Vi furono inizialmente istituite quattro cattedre universitarie salite a quindici nel 1795, mentre il nome fu successivamente mutato in "Pubblico istituto di Studi" e quindi in "Università degli Studi". In particolare la dotazione strumentale della cattedra di chimica istituita nel 1790 fu probabilmente all'origine della straordinaria raccolta di strumenti scientifici tuttora custodita presso il Liceo.

Nel quadro della riforma degli studi operata dalla Duchessa Maria Luisa di Borbone, con il Decreto del 3 luglio 1819, venne istituito il centro di studi denominato Liceo Reale, posto sotto la presidenza del figlio della duchessa, Carlo Ludovico; inoltre, allo Studio Universitario Lucchese fu affiancata una serie di importanti complementi: un Orto Botanico (dentro le Mura), un Osservatorio astronomico (a Marlia), un Gabinetto di Fisica, un Teatro anatomico, un Museo di Storia naturale. La prima sede del Museo fu nel Palazzo Ducale, mentre la direzione del Real Liceo, così come il gabinetto di Fisica e il teatro anatomico, furono collocati nel Palazzo Lucchesini, attuale sede del Liceo Classico.

Il palazzo per il quale Domenico Martinelli sembra fornisse un disegno poi non eseguito, è del XVIII, ma rifatto su un precedente edificio del '500 indicato dalle finestre originariamente a croce. All'interno ha una bella scala esterna e un cortile con loggia soprastante, in seguito chiusa per ricavarne i locali del museo di Storia Naturale. La grande sala del primo piano è decorata sulle pareti da chiaroscuri della prima metà del sec. XIX, con quattro trofei di strumenti scientifici e le due figure contrapposte di Pallade e di un genio con stemma e il motto "non plus ultra". Il soffitto, con amorini, fu in parte rifatto dopo la seconda guerra mondiale.

Con l'annessione al Granducato di Toscana (1847) Lucca perse il diritto ad uno Studio Universitario, ma la tradizione cittadina per gli studi scientifici non si spense ed il patrimonio del Museo di Storia naturale venne ampliato dal Granduca Leopoldo II e trasferito nel Palazzo Lucchesini dove è ancora visitabile.

Con l'annessione del granducato al Regno d'Italia (1861), il Liceo-Università fu definitivamente trasformato in Liceo Classico.

Nel 1998 il Liceo "Machiavelli", che ha mantenuto la sede nel Palazzo Lucchesini, è confluito insieme all'Istituto magistrale "Paladini", nell'omonimo Istituto d'Istruzione Superiore.

L'Istituto Magistrale Statale "L.A. Paladini", dall'anno scolastico 1998-99 istituto liceale, è sito in un importante edificio storico di origine Rinascimentale, l'ex convento di San Nicolao Novello1.

Fondato dalla famiglia Busdraghi nel 1330, il monastero accoglieva, inizialmente, cinque famiglie religiose distinte. Nel 1404 il vescovo Nicolao Guinigi riunì le monache sotto un'unica Regola, quella di S. Agostino; le religiose dette "agostiniane di Santa Maria della Croce" accoglievano le

giovinette della città e le educavano. Il convento venne successivamente ricostruito tra Cinquecento e Seicento; la chiesa annessa fu consacrata nel 1578.

Durante il principato Baciocchi, a seguito della soppressione degli ordini religiosi, le monache lasciarono il convento per ritornarvi in epoca borbonica e ripristinare l'educandato nel 1853. Nel 1887 il trasferimento del monastero al R. Collegio di Vicopelago consentì l'insediamento in via San Nicolao della R. Scuola Normale Femminile.

Della chiesa, che conserva ancora un altare di Domenico Martinelli a pianta mistilinea con colonne ioniche e frontone curvo con volute, sono pervenute al Museo di Villa Guinigi alcune rilevanti testimonianze della pittura lucchese tra fine Seicento e inizio Settecento. Del convento resta la struttura del chiostro e varie tracce di decorazioni che coprono un arco di tempo dal XVI al XVIII secolo.

A partire dal secolo scorso, la destinazione scolastica dell'immobile si è andata progressivamente estendendo all'intero complesso ed attualmente, oltre all'Istituto "Paladini", vi sono ubicati anche l'Istituto Professionale "M. Civitali" ed una scuola materna. Negli ultimi anni l'edificio è stato adeguato funzionalmente nel rispetto delle sue caratteristiche strutturali ed architettoniche.

L'Istituto Magistrale "Luisa Amalia Paladini" è stato costituito con Decreto del 1923 allorché, con la riforma Gentile, furono istituiti gli istituti magistrali sorti dalla trasformazione delle precedenti Scuole Normali. Le sue origini vanno ricercate nell'azione pedagogica di Luisa Amalia Paladini che, al tempo di Carlo Ludovico di Borbone, istituì - nell'edificio di via San Nicolao - una scuola di ispirazione Apertiana.

Da qualche anno, nel Collegio dei Docenti è stato avviato un confronto nell'intento di rendere l'offerta culturale, formativa e professionale, sempre più coerente con i nuovi bisogni. In modo particolare l'entrata in vigore, nel 1985, dei nuovi programmi per la scuola primaria, ha posto problemi assolutamente nuovi che non potevano trovare inerti chi aveva il compito di formare gli operatori di questo grado di scuola. La risposta è venuta con il progetto di maxi sperimentazione che ha preso il via dall'anno scolastico 1987-1988 affiancandosi al corso ordinario che ha, comunque, continuato a registrare interesse fra i giovani.

Con l'elaborazione della proposta di sperimentazione coordinata della "Commissione Brocca" e, vista la volontà del Ministero di farne il riferimento del nuovo Liceo Pedagogico, il Collegio dei Docenti - nel 1994 - ha ritenuto di sostituire la sperimentazione autonoma con l'indirizzo Socio-Psico-Pedagogico Brocca.

Questo itinerario di studio, introdotto con l'anno scolastico 1995-1996, è tuttora di grande interesse per il suo spessore culturale e per la sua valenza formativa. Negli ultimi anni l'impostazione complessiva dell'offerta scolastica del "Paladini" si è andata profondamente modificando ed il suo ruolo ha visto una progressiva accentuazione degli aspetti della licealità sulla tradizionale funzione professionalizzante.

Studenti e famiglie hanno, in buona parte, scelto la nostra offerta educativa non tanto pensando al diploma abilitante alla professione di insegnante di scuola primaria, ma valutando positivamente i nostri curricula quali momenti idonei per la formazione di giovani capaci di far fronte ai loro compiti di attori del proprio futuro.

L'attuazione dei corsi di laurea per gli operatori di scuola primaria ha definitivamente trasformato gli istituti magistrali in licei: dall'anno scolastico 1998-1999 il tradizionale corso quadriennale è stato abolito. Nell'istituto ha preso avvio una nuova importante opzione: il Liceo delle scienze sociali che - finalmente anche in Italia - ha attribuito il giusto significato formativo a discipline che sono nel contempo prodotto e chiave di interpretazione del tempo che viviamo.

Con la riforma Gelmini è avvenuta l'ultima trasformazione; i vecchi indirizzi liceali sono stati sostituiti da due indirizzi di studio che trattano le scienze umane secondo due approcci differenti: il Liceo delle Scienze Umane ed il Liceo delle Scienze Umane con opzione Economico-Sociale. Il primo indirizzo prevede uno studio più approfondito della materia caratterizzante: le scienze umane declinata in antropologia, psicologia, pedagogia e sociologia, l'altro indirizzo economico-sociale (che, formalmente, è chiamato "opzione" nel regolamento che l'ha istituito) rappresenta la versione rinnovata del liceo delle scienze sociali.

Dall'A.S. 2013/2014, l'I.S.I. "N. Machiavelli, con l'aggregazione dell'Istituto Professionale "M. Civitali", ha ulteriormente arricchito la propria offerta formativa, affiancando all'istruzione liceale quella professionale.

Nato come Istituto Professionale Femminile, l'Istituto "M. Civitali" è presente da decenni nella realtà lucchese (il Decreto Istitutivo risale al 22 giugno 1960).

Nel corso degli anni ha conosciuto varie trasformazioni, molte delle quali finalizzate all'adeguamento dell'impianto formativo, soprattutto culturale di base, alle nuove esigenze del territorio. Da scuola di frontiera, il cui compito, per lungo tempo, è stato essenzialmente quello di evitare la dispersione scolastica, l'Istituto è diventato, a poco a poco, una scuola d'avanguardia, in grado di soddisfare le esigenze della modernità e di fornire, contemporaneamente, risposte efficaci sui piani dell'educazione, dell'istruzione e della professionalità.

Con l'attivazione del Progetto '92 i due indirizzi tradizionali (Figurista/Stilista di Moda e Assistente all'Infanzia/alle Comunità Infantili) sono stati sostituiti dagli indirizzi d'istruzione professionale: Operatore/Tecnico dei Servizi Sociali, Operatore/Tecnico dell'Abbigliamento e della Moda.

Con l'attuazione della riforma Gelmini ed il riordino degli Istituti Professionali, tali indirizzi sono successivamente confluiti, a partire dall'A.S. 2010/11, negli attuali indirizzi: SERVIZI SOCIO-SANITARI (settore Servizi) e Produzioni Industriali ed Artigianali (settore Industria e Artigianato). Per quest'ultimo indirizzo, il cui settore produttivo di riferimento è rimasto, ovviamente, quello dell'Abbigliamento e Moda, è stata scelta, a partire dalla classe terza, l'articolazione ARTIGIANATO e l'opzione PRODUZIONI TESSILI-SARTORIALI.

Per facilitarne i riferimenti tale indirizzo sarà in seguito indicato sinteticamente con la dicitura PRODUZIONI ARTIGIANALI TESSILI-SARTORIALI.

Dall'A.S. 2004/2005 è funzionante, per il settore dei Servizi Sociali e, dall'A.S. 2012/2013 per il nuovo indirizzo dei Servizi Socio-Sanitari, un corso serale. Il corso è articolato in tre periodi didattici: un primo periodo didattico corrispondente alle classi prima e seconda, un secondo periodo didattico corrispondente alle classi terza e quarta ed un terzo periodo didattico corrispondente alla classe quinta.

Il corso prevede 23 ore settimanali. Le lezioni si tengono dal lunedì al venerdì con orario 18.00 - 23.00.

L'organizzazione del corso si avvale del supporto del Centro Provinciale Istruzione Adulti (CPIA) di Lucca.

Ricevuto il consenso dall'Ufficio Scolastico Regionale, dall'A.S. 2016/17 l'Istituto ha avviato un percorso formativo aggiuntivo (non obbligatorio) che permette agli allievi, nell'ultimo triennio dell'indirizzo dei Servizi Socio-Sanitari, di acquisire le competenze tecniche e relazionali dell'Operatore Socio-Sanitario. Al termine del quinto anno, gli studenti che hanno scelto il percorso aggiuntivo, dopo aver sostenuto l'esame di Stato e conseguito il diploma superiore, possono direttamente accedere all'esame per O.S.S., il cui superamento consente loro di conseguire anche la qualifica professionale di Operatore Socio-Sanitario. La novità è rappresentata dal fatto che mentre in passato, dopo il diploma, gli studenti dovevano frequentare presso le aziende sanitarie un corso aggiuntivo di 400 ore per poter sostenere l'esame abilitante alla professione di O.S.S., gli studenti interessati possono, attualmente, svolgere queste 400 ore durante gli ultimi tre anni di scuola superiore.

Il percorso formativo aggiuntivo ha previsto una rimodulazione e un'integrazione dell'organizzazione curricolare con gli standard professionali e formativi previsti dalle norme nazionali e regionali. Sono, inoltre, stati definiti specifici accordi con le aziende sanitarie, autorizzate all'organizzazione dei corsi per O.S.S., per la realizzazione del tirocinio, dei laboratori assistenziali e per le attività di docenza nelle specifiche aree in cui è richiesta la competenza sanitaria.

Il DDG n. 2/2014, nonché la Delibera della Giunta Regionale della Regione Toscana n. 1146 del 23 dicembre 2013, hanno concesso, all'Istituto "M. Civitali", la possibilità di attivare la nuova articolazione ARTI AUSILIARIE DELLE PROFESSIONI SANITARIE, OTTICO dell'indirizzo dei

SERVIZI SOCIO-SANITARI e di istituire il nuovo indirizzo di istruzione tecnica SISTEMA MODA nell'articolazione CALZATURE E MODA, compatibilmente con le norme di legge vigenti, con le disposizioni ed assegnazione complessiva del personale scolastico emanate e determinate dal M.I.U.R. (secondo le priorità identificate di concerto con la Regione Toscana) e con il numero di iscrizioni.

Attualmente la nuova articolazione ed il nuovo indirizzo non sono ancora attivi.

Per la piena realizzazione dell'offerta formativa, l'Istituto ha, negli anni, aderito a varie reti tra scuole, enti e associazioni, tra le quali:

R.I.S.C.A.T. ("Rete Istituti Secondo Ciclo Adulti Toscana");

LES (rete dei Licei economico-sociali);

LSU (rete dei Licei delle Scienze Umane);

CPIA (rete dei Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti);

PEER EDUCATION (rete della quale fanno parte le scuole superiori della provincia di Lucca e la ASL, per la realizzazione dei progetti Mafalda e Amici per la Vita Junior);

RE.LE.TE. (Rete dei Laboratori Territoriali che offrono ai giovani spazi tecnologicamente avanzati);

PRO-MO Professione Moda (polo tecnico-professionale che rappresenta un sistema educativo locale, costituito da livelli di cooperazione tra sistemi formativi nella filiera produttiva del settore moda e delle politiche attive del lavoro).

SPAN (Rete di scuole per la condivisione di proposte progettuali e percorsi formativi che utilizzeranno un ambiente innovativo di apprendimento creato ad hoc dalla Fondazione UIBI.

"Il cammino francigeno tra connettività antiche e contemporanee: culture, segni e innovazione"  
Accordo di rete per la partecipazione ad un bando P.O.N. sul patrimonio culturale ed artistico

Nel 2009 l'ISI Civitali ha ottenuto l'accreditamento presso la Regione Toscana come **Agenzia Formativa** per attività di formazione e orientamento finanziata e riconosciuta. Dal 2006 esiste un sistema di gestione della qualità dell'organismo (Ente certificatore Det Norske Veritas). L'Agenzia ha pertanto operato negli anni passati nei settori specifici degli indirizzi professionali del Civitali, ossia nel settore socio-sanitario e nel settore moda.

Con la delibera 1207 del 28 dicembre 2012 della giunta regionale della regione Toscana ed il decreto n. 2 del 10 gennaio 2013 del Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale della Regione Toscana, l'ISI Civitali di Lucca ed il relativo codice meccanografico LUIS01100V sono stati soppressi. Gli indirizzi professionali che erano presenti nell'istituto, così come tutte le risorse umane ed i plessi scolastici, sono stati aggregati all'ISI Machiavelli di Lucca.

A seguito dell'unificazione dei tre indirizzi in un unico ISI, grazie alle attività che saranno gestite dall'Agenzia Formativa dell'ISI, si intende attuare un'offerta formativa a più ampio spettro, sia perché rivolta a giovani non iscritti all'ISI e ad adulti occupati e/o disoccupati, sia perché mirerà nel futuro a diversificare i suoi servizi ed ad allargare lo spettro della sua offerta formativa oltre a quella relativa al settore professionale dei servizi socio-sanitari o al settore della moda.

E questo grazie anche dell'esperienza maturata in questi ultimi anni, in cui l'Istituto è stato capofila di progetti nel campo dell'orientamento post-diploma e di placement scolastico, di progetti di ri-orientamento scolastico e di lotta alla dispersione scolastica, di corsi di lingua italiana rivolti ai numerosi studenti stranieri presenti nelle nostre scuole, o progetti specifici rivolti ai neodiplomati (Erasmus, preparazione ai test per l'accesso all'università, sportelli informativi). L'Agenzia Formativa ISI "N. Machiavelli" è impegnata inoltre nella promozione di politiche formative volte a rimuovere, potenziali pregiudizi e stereotipi basati sul sesso, la razza, l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale.

Obiettivo strategico dell'Agenzia Formativa dell'ISI Machiavelli sarà quello di intensificare i rapporti sia con gli attori presenti sul territorio che agiscono nel campo della formazione, sia con le reti professionali specifiche, i Poli Tecnico Professionali e gli Istituti Tecnici Superiori che sono presenti nella Regione Toscana; inoltre di realizzare servizi innovativi nell'ambito delle politiche

educative e sociali della Provincia di Lucca e l'incremento delle attività riconosciute favorendo il suo radicamento in nuovi ambiti territoriali e in nuovi segmenti di mercato. Altresì, conseguentemente al continuo ridimensionamento di finanziamenti statali "a pioggia", come ad esempio il Fondo d'Istituto o le risorse per l'alternanza scuola lavoro, risulta necessario per l'Istituto accedere a risorse alternative (POR FSE-FESR, PON), alcune disponibili solo tramite l'accreditamento alla Regione Toscana.

## Analisi dei Fattori Interni ed Esterni

L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice SWOT, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione.

Swot Analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
Analisi Esterna	Opportunità	<i>Strategie S-O</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza	<i>Strategie W-O</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità
	Minacce	<i>Strategie S-T</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<i>Strategie S-T</i> Individuare i piani di difesa in modo tale che le minacce esterne non acuiscono i punti di debolezza

## Caratteristiche

Forza	Debolezza	Minacce	Opportunità
Capacità di dialogo con i partner istituzionali e i portatori di interesse Capacità di intercettare le risorse sul territorio Competenze specifiche del gruppo operativo, in particolare nel settore digitale Comunicazione Interna	Il personale coinvolto nell'Agenzia gestisce anche molte attività funzionali all'Istituto Gruppo operativo troppo esiguo Gruppo docenti non formato su particolari percorsi formativi	Progressivo assottigliamento delle risorse finanziarie ministeriali. Regime di tagli sul Fondo di finanziamento ordinario.	Arricchimento del POF con progetti innovativi. Ulteriori possibilità di sviluppo di partenariati a livello locale e regionale. Accesso a Risorse del Fondo Sociale Europeo

## Gli stakeholder

Per il raggiungimento dei suoi obiettivi l’Agenzia si proporrà di intensificare i rapporti sia con gli attori presenti sul territorio che agiscono nel campo della formazione, sia con le reti professionali specifiche, i Poli Tecnico Professionali e gli Istituti Tecnici Superiori che sono presenti nella Regione Toscana. Abbiamo pertanto individuato i principali stakeholder dell’Istituto, attribuendo loro un peso in relazione al livello di importanza (per il raggiungimento dei suoi obiettivi) e al livello di influenza (nelle decisioni strategiche) che ogni portatore di interesse porta con sé.

LIVELLO DI IMPORTANZA	
Sconosciuto	1
Poca o nessuna Importanza	2
Una certa importanza	3
Importanza significativa	4

LIVELLO DI INFLUENZA	
Sconosciuto	1
Poca o nessuna influenza	2
Una certa influenza	3
Influenza significativa	4

		Importanza			
		1	2	3	4
Influenza	4	Mantenere Informati		Analisi Costante	
	3				
	2	Monitorare		Mantenere Soddisfatti	
	1				

### Casella Casella Analisi Costante

Sono gli stakeholder che hanno il grado maggiore di influenza sulle attività dell’agenzia e che, allo stesso tempo, hanno la maggiore importanza per la loro riuscita positiva. L’organizzazione deve quindi **creare buone relazioni** con questi stakeholder, che devono **essere tenute sempre sotto controllo**, per garantirsi una collaborazione effettiva nel sostenere le sue azioni.

### Casella Mantenere Soddisfatti

Questi stakeholder assumono grande importanza per il raggiungimento degli obiettivi dell’Agenzia, ma scarsa influenza reale. Per proteggere i loro interessi è allora necessario assumere iniziative particolari. Per questi il livello di soddisfazione va sempre tenuto **monitorato**.



## Casella Mantenere Informati

Questi sono stakeholder dall'elevato livello di influenza, in grado quindi di favorire il buon esito delle attività dell'Agenzia, ma i cui interessi non coincidono necessariamente con le finalità dell'Agenzia stesso. Ciò implica che questi stakeholder potrebbero rappresentare **un rischio significativo** e dovrebbero essere gestiti con cura.

## Casella Monitorare

Gli stakeholder di questa casella sono dotati di scarsa influenza e scarsa importanza riguardo agli obiettivi dell'Agenzia: è importante monitorarli, ma a loro è associata una bassa priorità.

Stakeholders	Livello di Importanza	Livello di Influenza
MIUR	4	4
Regione Toscana	4	4
Provincia di Lucca	3	3
Ufficio Scolastico Provinciale	3	3
Ufficio Scolastico Regionale	3	3
Comune di Lucca	3	3
Indire	1	1
Personale dell'Istituto	2	3
Docenti dell'agenzia	4	4
Studenti	4	2
Famiglie	2	2
Allievi esterni	4	2
Fornitori	1	2
Personale dell'Agenzia	4	4
Personale ATA	2	3
Altre Istituzioni Scolastiche	2	2
Università	1	1
Associazioni di categoria	2	2
Agenzie Formative	4	4
Fondazioni	3	3
Altre amministrazioni pubbliche	2	2

## La valutazione dei rischi nei processi per il raggiungimento degli obiettivi

Una volta esaminato il contesto interno ed esterno e gli stakeholder, l'Agenzia deve regolamentare il processo che permette di raggiungere gli obiettivi prefissati, ossia quello della partecipazione a progetti, bandi, finanziamenti o comunque azioni formative, anche in qualità di partner.

A tal proposito abbiamo individuato tre indicatori che sono centrali per poter valutare i possibili rischi/opportunità che l'acquisizione di una commessa offre. Essendo tre gli indicatori, più che di una matrice di rischi in questo caso occorrerebbe pensare ad un'ipermatrice di rischio (la cui visualizzazione sarebbe un cubo nello spazio).

Gli indicatori sono:

**Impatto su carico di lavoro/problematiche organizzative**

(Alto=1, Significativo = 2, Moderato =3, Basso =4)

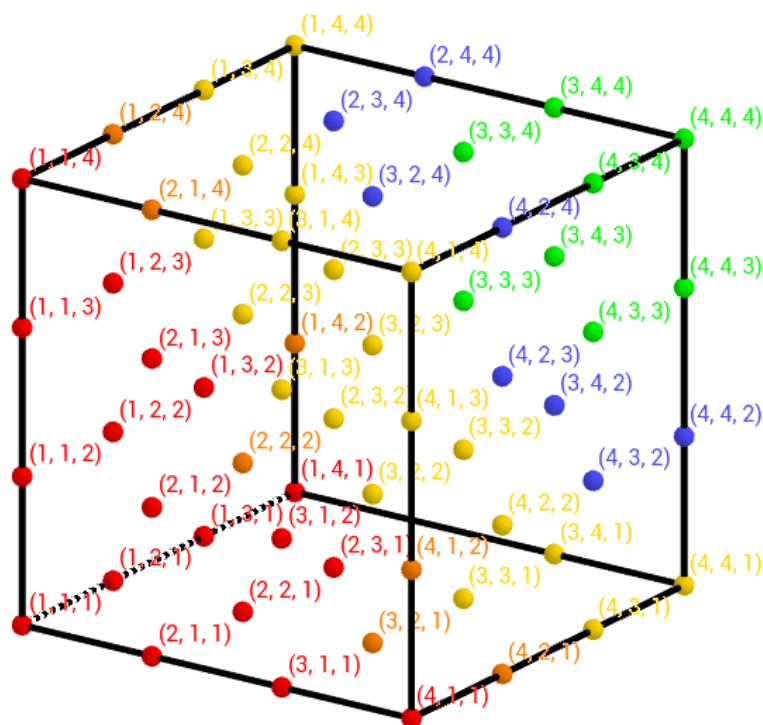
**Competenze gestionali e specifiche del gruppo operativo**

(Alto=4, Significativo = 3, Moderato =2, Basso =1)

**Benefici a livelli di risorse economiche/immagine**

(Alto=4, Significativo = 3, Moderato =2, Basso =1)

L'indice di rischio/opportunità sarà fornito dal prodotto degli indicatori. Nel caso delle 26 situazioni in cui l'indice risulti minore o uguale ad 8 (**Alto Rischio**), l'Agenzia riterrà opportuno di non partecipare all'azione (effettuando però una valutazione relativa alle situazioni limite in cui l'indice di rischio è pari a 8 (indicate in **arancio**), in quanto possono essere considerate occasioni perse di opportunità di miglioramento) mentre se l'indice sarà maggiore o uguale a 24 (**Basso Rischio**, 17 casi), l'agenzia attuerà i passi per partecipare all'azione (nei 9 sottocasi in cui uno dei tre indicatori assume il valore 2 (**in blu**), l'Agenzia dovrà però mettere in atto azioni preventive per arginare il rischio e prevenire situazioni non conformi nel campo il cui indicatore restituisce il valore limite). Nei rimanenti casi (**Rischio Intermedio**) l'Agenzia dovrà fare un'attenta valutazione sull'opportunità di partecipare all'azione e nel caso, adottare strategie preventive atte a difendere le proprie debolezze interne e/o a contrastare minacce esterne, mentre, nel caso di rinuncia, dovrà effettuare un'attenta valutazione delle cause che ne hanno determinato la scelta e prevedere se possibile delle azioni future atte a evitare la perdita di un'opportunità di miglioramento.



Created with Geogebra 6  
by Giorgio Dalzotto

**Riferimenti bibliografici:**

- a) Dati CEDEFOP, Centro europeo per lo sviluppo della Formazione**
- b) Study on Monitoring of sectoral employment, Febbraio 2012, Wiiw, Applica, Social Europe, European Commission**
- c) Rapporto Irpet 2011-2012 , Regione Toscana**
- d) Rapporto sul futuro della Formazione in Italia, novembre 2009, Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia**
- e) Progetto Excelsior – Sistema informativo per l’occupazione e la formazione, novembre 2012, Unioncamere**
- f) Excelsior informa – Toscana 4° trimestre 2012**
- g) Analisi formazione professionale Esedra 2013**
- h) Analisi dei fabbisogni formativi della Regione Toscana - Sandro Goracci, EFFA**
- i) PTOF dell’ISI Machiavelli**