

FORMAZIONE ESSENZIALE

Formazione Apprendisti

Strumenti, Standard e Test

Volume 2 Seconda annualità

Questo Manuale operativo
raccompie i contenuti didattici del
Corso di Formazione Apprendisti

Moduli 7 – 12

**Relazioni 2.0, Qualità integrata,
Problem solving, Inglese di lavoro,
Spirito d'iniziativa, Digitale avanzato**



Paolo Casciato

Titolo dell'opera: **Formazione Apprendisti**
Strumenti, Standard e Test
Volume 2: Seconda annualità

*Questo Manuale operativo
raccompila i contenuti didattici del
Corso di Formazione Apprendisti
(Moduli 7 - 12)*

Autore: Paolo Casciato

Anno di pubblicazione: 2025

Pagine: 300

ISBN: 9798272513243

www.paolocasciatopubblicazioni.it

Tutti i diritti sono riservati e protetti, non solo quelli relativi a quest'opera.

L'autore rende esplicito che qualsiasi riproduzione dei contenuti di questo libro, anche in forma parziale, è proibita senza previa autorizzazione scritta che deve essere ottenuta e richiesta a **info@paolocasciatopubblicazioni.it**

Da anni pubblico riflessioni su comunicazione e relazioni, anche sulle piattaforme social LinkedIn, Instagram, X, Facebook. I post sono consultabili e ricercabili per argomento nel mio sito **www.apropositodicomunicazione.it**

**A chi sceglie di crescere
un gesto alla volta,
e non rimanda
per paura di sbagliare.**

Metodo e costanza.

Introduzione

Parole • Dati • Azioni

Questo volume raccoglie i contenuti didattici della seconda annualità del percorso Formazione Apprendisti e ne porta avanti il metodo: chiarezza, strumenti essenziali, risultati misurabili.

Mentre nel Volume 1 abbiamo messo a fuoco l'alfabeto del lavoro ben fatto: standard minimi, poche metriche buone, PDCA breve, qui alleniamo la *maturità operativa*: affrontare conversazioni difficili senza perdere lucidità, fare qualità che regge gli audit e il tempo, risolvere problemi con disciplina sperimentale, usare l'inglese per lavorare (non per fare bella figura), trasformare l'iniziativa in valore con ROI e rilasci progressivi, governare il digitale con regole semplici, sicure e accessibili. È continuità, perfezionamento, consolidamento.

La logica non cambia: **concetti chiari** → **strumenti applicabili** → **indicatori minimi** per capire *se, quando e dove* stai migliorando. Restano la doppia cornice **Test di avvio / Test di verifica** per leggere con intenzione e chiudere il cerchio; restano le **SOP, checklist, note decisionali**; restano i KPI che contano (trend, soglie, owner), ma la palestra si fa più esigente: compaiono il **risk log** con segnali precoci, piani di **handover** scalabili, **pre-mortem** per anticipare le falle, canvas **A3** e matrici **impatto/sforzo** per scegliere bene, **NSM (North Star Metric)** con leading/lagging per decidere in fretta. L'esperimento ha sempre **ipotesi, metrica, finestra**; il PDCA resta breve e produce **artefatti** e decisioni **stop/go**.

Come nel Volume 1, userai mappe (SIPOC, swimlane), **gates** trasparenti, **kanban** di reparto; aggiungeremo routine di **riconoscimento specifico e tempestivo** per rinforzare ciò che funziona e una grammatica di **celebration** che evita metriche vane e premia l'impatto reale. La qualità diventa comportamento quotidiano, non "campagna".

La struttura è la stessa: **6 Moduli** con mappe operative e *micro-pratiche*. Ogni Modulo si apre con un test leggero per far emergere ipotesi implicite e si chiude con verifiche e strumenti riutilizzabili. Troverai **SOP digitali** vive (pagine brevi, link e video), **moduli standard** con convalide per raccogliere dati "puliti", **pivot e filtri** per passare dai numeri alle decisioni in ore, non settimane.

Il filo rosso resta **Plan-Do-Check-Act**, e si arricchisce di due movimenti chiave: **Pre-Plan** (premortem, criteri di allerta) e **Transfer** (handover, shadowing, sign-off), così il miglioramento non si spegne quando cambiano il team o l'urgenza.

I sei Moduli della seconda annualità

Gestione delle relazioni interpersonali (II)

Obiettivo: conversazioni che reggono la pressione, conflitti che diventano decisioni, reclami che diventano CAPA.

Parti da un'autovalutazione onesta dello **stile comunicativo** (Diretto, Analitico, Relazionale, Visionario): nessuno è "migliore" in assoluto; allenati *compensazioni* situazionali con micro-comportamenti (la domanda di contesto prima della richiesta per i *Diretti*; il messaggio chiave "in alto" per gli *Analitici*; la chiusura con next steps per i *Relazionali*; l'ancoraggio ai dati per i *Visionari*). Eviti travestimenti: ampli la gamma.

Alleni **domande che aprono** (più "Cosa rende difficile...?" meno "Perché...?" inquisitori), **parafrasi e conferme d'intesa** ("Mi confermi che...?"), **tono/ritmo** che calmano e che non si impongono, e un **riconoscimento** specifico, rapido, legato all'impatto (non generico né dilazionato). Il reclamo diventa materia prima per migliorare processi e generare **azioni CAPA**.

In pratica: checklist per prepararsi a un confronto teso; modello **SBI** per feedback non difensivi; script essenziali per gestire un reclamo con esiti misurabili (tempi, rilasci, prevenzioni). Risultato atteso: conversazioni più brevi e pulite, decisioni più rapide, meno rilavorazioni emotive¹.

Qualità aziendale

Obiettivo: integrare qualità, rischio e routine; rendere visibili CTQ, soglie e reazioni standard.

Si parte da una **diagnosi breve** con **SIPOC** sui processi chiave e dalla **VOC** (dati, interviste, gemba) tradotta in **CTQ**: criteri espliciti che contano per clienti e reparti. Poi **soglie di alert** agganciate a reazioni già decise, **poka-yoke** per prevenire errori, **tracciabilità lotti** lungo tutto il flusso, benchmarking interno sensato (turni/linee) e problem solving con **ruoli chiari e verifica dell'efficacia**.

¹ A questi temi — principalmente — sono dedicati molti dei miei studi degli ultimi anni e i volumi raccolti e presentati nel mio sito: www.paolocasciatopubblicazioni.it

La qualità *respira* nei rituali: audit leggeri e frequenti, dashboard con pochi KPI **vivi**, riconoscimenti rapidi per consolidare gli standard, formazione integrata (non episodica) per evitare progetti meteora. L'**over-inspection** non è una soluzione universale: meglio un approccio **risk-based** sui punti a maggior impatto.

In pratica: SIPOC essenziale (5–7 passi), mappa CTQ, tabella soglie→reazioni, tre indicatori di *salute* per linea. Risultato atteso: più **First Time Right**, meno rilavorazioni, tracciabilità pronta per audit e tender.

Problem solving: approccio razionale

Obiettivo: definire bene il problema, scegliere bene le prove, decidere bene i rilasci.

I problemi ben definiti hanno confini e KPI di successo; **dati “a secchiate”** non migliorano automaticamente le scelte. Lavorerai con **5-Why** orientati ai processi (non alle colpe), **Ishikawa** per ipotesi visive, **divergenza/convergenza** nello stesso minuto, **matrice impatto/sforzo** per separare quick win da progetti leva. Gli esperimenti efficaci hanno **ipotesi**, **metrica**, **finestra**; il **PDCA** utile è breve e produce artefatti (A3, decisioni stop/go); **pre-mortem** per preparare contromisure/rollback, ed esecuzione: “**chi fa cosa entro quando**”.

In pratica: una pagina A3, board kanban con card che raccontano ipotesi→risultati, **risk log** con segnali deboli e stato, review di 20' per decidere se raddoppiare o fermare. Celebrare i quick win con **evidenze** (grafici prima/dopo, bacheca “Risolto!”) rinforza i comportamenti che vuoi rivedere.

Lingua inglese: l'inglese che serve davvero

Obiettivo: usare l'inglese come strumento operativo: scrivere chiaro, parlare preciso, negoziare con rispetto.

Costruisci e mantieni un **glossario personale** di ~150 parole/locuzioni ad alta frequenza per il tuo contesto, organizzato in 6 categorie (azioni, stato, tempo, quantità/metriche, relazioni, frasi utili). Ogni voce ha traduzione, collocazioni, frase modello; evita “parole rare” e **falsi amici** (“eventually” = *alla fine*). **KPI:** tempi di scrittura, errori ricorrenti, fluidità in call.

Scrivi e-mail **BLUF (Bottom Line Up Front)**, **bullet** chiari, **subject** informativi; usa **modali** per cortesia (could/would), **nomi file** con versione/revisione, **date ISO**/fuso orario esplicito, verbi per i grafici (increase/decrease/peak); usa **snippet** per richieste ricorrenti, gestione reclami, allegati (“As per attached...”); allena listening con *shadowing* 3–5'/giorno, mini-report S/B/C in 6–8 righe, role-play di negoziazione (prezzo/tempi/quantità).

In pratica: una routine di **10' al giorno** con micro-test mensili (listening, usage, writing, vocabulary) agganciati alle attività reali; visualizzi l'andamento e festeggi milestone funzionali (un recap call senza note, una proposta approvata al primo colpo).

Spirito di iniziativa e imprenditorialità

Obiettivo: trasformare le idee in impatto, con ROI/payback, MVP e rilasci progressivi.

Parti dalla **proposta di valore del tuo ruolo**: che cosa prometti — dati alla mano — a chi ti affida un lavoro? Osservi flussi per capire dove si genera/disperde valore, rendi misurabile l'opportunità, confronti alternative con **ROI/payback**, metti in chiaro **obiettivi, risorse, rischi** in un mini business plan e rilasci un **MVP** per imparare in piccolo prima di investire. Il **feedback da parte degli utilizzatori** guida le iterazioni; i **dati** e lo **storytelling** chiariscono le priorità.

Allinei le iniziative a **OKR/strategia**; per i partner lavori con **SOW/SLA** chiari e review cadenzate; progetti la sostenibilità con **owner, manutenzione/hypercare**, indicatori di **salute**; governi con dashboard essenziali (NSM, leading/lagging) e micro-team con skill complementari e rituali brevi.

In pratica: una one-pager di proposta di valore, canvas MVP (ipotesi→metrica→finestra), tabella ROI, *demo day* mensile (3 casi × 5'), **policy deployment** scritta in modo chiaro e ben visibile a tutti in bacheca.

Risultato atteso: iniziative meno episodiche, più *paying off*.

Competenze digitali

Obiettivo: far scorrere il lavoro con un digitale *semplice, sicuro, condiviso e accessibile*.

Progetti un **albero cartelle** orientato ai processi (non alle persone), **convenzioni di nome** chiare, **permessi minimi** (RBAC/ABAC), **template e checklist** ufficiali, “file vivi” con commenti/suggerimenti, **regole e-mail e moduli standard** per ridurre errori e tempi, **dashboard** con 3–5 KPI e **backup + test di ripristino**. **MFA** e **password manager** sono la base.

Porti online ciò che serve davvero: **moduli digitali** con convalide e percorsi “se/allora”, **SOP digitali** brevi con link/video, **pivot e filtri** per analisi rapide. Curvi sulla **ricerca on-line** con operatori e fonti affidabili; educi al **phishing** e ai principali ransomware; disegni contenuti **accessibili** (WCAG 2.2 AA). Progetti **handoff** tra turni con board aggiornate, prove e conferme, e misuri deviazioni post-passaggio.

In pratica: una SOP “index” viva con tag e data di ultimo aggiornamento, un **risk log** digitale visibile, un kit handover 5 pezzi (playbook, SOP/checklist, training, metriche/soglie, escalation), audit trimestrali dell’albero cartelle, dashboard “in 1 clic”. **KPI minimi:** tempo di reperimento file, adozione template, incidenti sicurezza=0.

Studiare in modo leggero e costante

Meglio **10’ al giorno** che una devastante maratona mensile.

Le pratiche si agganciano al lavoro: micro-lezioni on-demand, **quiz** brevi, **shadowing**, revisione del glossario, **micro-test** mensili per l’inglese. Ogni esercizio ha un KPI di esito (tempo, errori, chiarezza) e un **owner**; ogni settimana scegli **una cosa** da migliorare e la rendi visibile. Celebra **prima/dopo** con evidenze: screenshot, trend, storie di impatto.

Inizia dal Glossario

Inizia lo studio di questo volume **partendo dal Glossario**: molti termini che incontrerai nelle prossime pagine li hai già visti nel Volume 1 della prima annualità, ma altri sono nuovi.

In entrambi i casi, familiarizzare con le 250 voci che ho raccolto e spiegato (tra acronimi e termini) ti consentirà una lettura più fluida dei nuovi Moduli e una assimilazione più facile.

Primi passi, subito Modulo per Modulo

1. **Relazioni:** prepara uno *script* per una conversazione cruciale di 10' e svolgi un debrief a caldo con modello SBI.
2. **Qualità:** disegna una SIPOC del processo più critico e definisci 3 CTQ con soglie→reazioni.
3. **Problem solving:** compila un A3, programma un **pre-mortem** di 20' e pubblica criteri stop/go.
4. **Inglese:** attiva un **glossario 150 parole**, scrivi un mini-report S/B/C e crea 5 **snippet** personali.
5. **Iniziativa:** costruisci l'MVP di un'idea a impatto 80/20 e misura l'effetto con una NSM.
6. **Digitale:** pubblica la SOP "Albero Cartelle", lancia un modulo standard con convalide, testa il ripristino backup.

Come sempre, il metodo vale anche con **clienti e fornitori**: requisiti chiari, **SLA**, scorecard di realtà, **lesson learned** condivise. L'obiettivo è una collaborazione meno emotiva, più basata su evidenze; affidabile lungo tutta la catena di lavoro.

Un patto rinnovato

Io ti offro **strumenti semplici**, linguaggio **chiaro**, applicazioni **pratiche**. Tu prometti — prima di tutto a te stesso² — di **sperimentare** e rendere **visibili i risultati**. Se qualcosa non funziona, torna ai fondamentali: scopo e confini, criteri di successo, passi minimi per vedere un miglioramento in pochi giorni. Il miglioramento si allena.

Buona lettura, buono studio, e buon lavoro!

Paolo



Rimaniamo in contatto? Mi farà piacere:
paolo@paolocasciatopubblicazioni.it

² Uso il maschile solo per semplificare. Non me ne voglia chi non si identifica nel genere, né serve un genere per leggere queste pagine e sviluppare competenze pratiche con standard e verifiche.

Il percorso tra Volume 2 e Volume 1

Continuità, perfezionamento, consolidamento

La seconda annualità del percorso formativo per Apprendisti non cambia la strada rispetto al primo anno: la amplia e la rende più chiara.

I due Volumi della serie (**Formazione Apprendisti 1: ISBN 9798272146908**, e questo) si completano in un **unico Manuale**, così che ciò che scopri, studi, approfondisci e alleni nei Moduli 7–12 della seconda annualità diventa **rinforzo misurabile** dei fondamentali appresi nei Moduli 1–6.

Pensalo così: **Volume 1 = sistema operativo, Volume 2 = applicazioni che lo mettono alla prova.**

Il criterio resta identico: **standard minimi chiari, poche metriche buone, PDCA breve.** Completato ogni Modulo del secondo anno puoi tornare al Modulo rilevante del primo anno per perfezionarlo e **stabilizzarlo nella routine.**

Mappa di collegamento

I miei Volume 1 e Volume 2 della serie Formazione Apprendisti sono collegati per argomenti e obiettivo, e qui puoi verificarlo: per ogni coppia **Modulo del Volume 2** (da 7 a 12) ↔ **Modulo del Volume 1** (da 1 a 6) ho evidenziato tre elementi: **Continuità, Perfezionamento e Consolidamento**, e inserito check pratici e metriche. Usa questa sorta di mappa come una checklist: aggiorna gli standard, definisci soglie/owner, rendi visibili gli artefatti (SOP, A3, decision log). Parti dal flusso critico, chiudi con stop/go e revisione SOP.

Moduli 7 ↔ 1

Relazioni: da “parlare bene” a “far succedere con le parole”

- **Continuità.** Restano ascolto, chiarezza, canale giusto, feedback non difensivo, meeting con decisioni visibili

- **Perfezionamento.** Introduci **conversazioni ad alta tensione** (negoziazioni quotidiane, reclami, “no spiegati”), **conferme d'intesa** più rigorose (“Mi confermi che... entro quando... con quali criteri di successo?”), **decision log** e **recap** minimi dopo ogni scambio.
- **Consolidamento (check pratico)**
 1. Aggiorna le **SOP di riunione** del Modulo 1 con: *roles* fissi (facilitatore/timekeeper/scribe), sintesi BLUF e *parking list*.
 2. Re-introduci il **modello SBI** come formato standard per feedback e debrief.
 3. Misura: % di riunioni con decisioni assegnate, tempo medio di chiusura delle decisioni, escalation evitate grazie a conferme d'intesa.

Moduli 8 ↔ 2

Qualità: dalla mappa alla stabilità di processo

- **Continuità.** Rimangono SIPOC, RACI, SOP brevi e versionate, 5S, kanban.
- **Perfezionamento.** Porti in dote **CTQ espliciti, soglie→reazioni** (alert con risposta standard), **CAPA** su cause radice, **change control** con *pilota* + *criteri di roll-back*, **tracciabilità** pronta da mostrare in audit e tender.
- **Consolidamento (check pratico)**
 1. Aggiungi al Modulo 2 una **tabella CTQ** per processo (criterio, soglia, misurazione, owner, reazione).
 2. Integra nel **RACI** l'owner del *risk log* e dell'**efficacia CAPA**.
 3. Misura: **First Time Right**, rilavorazioni, *lead time*, non conformità ripetute (chiaro: devono scendere!).

Moduli 9 ↔ 2 (e 5)

Problem solving: metodo, esperimenti, stop/go

- **Continuità.** Le basi visive e operative di Volume 1 (checklist, kanban, audit leggeri) restano il terreno di gioco.
- **Perfezionamento.** Definisci **problema con confini e DoD**, lavori con **5-Why** e **Ishikawa**, separi con **impatto/sforzo** i quick wins dai cantieri veri; ogni esperimento ha **ipotesi**, **metrica**, **finestra** e si chiude con **decisione stop/go**.

— **Consolidamento (check pratico)**

1. Allegare al Modulo 2 un **A3 di una pagina** come formato obbligatorio di analisi.
2. Collegare il Modulo 5 (digitale) per un **registro decisioni** condiviso (versionato, ricercabile).
3. Misura: % di esperimenti chiusi nei tempi, % di decisioni stop/go rispettate, efficacia post-CAPA a 30/60 giorni.

Moduli 10 ↔ 1 (e 5)

Inglese operativo:

dal lessico alla performance

- **Continuità.** Plain English/Italian, BLUF, oggetti chiari, una sola idea per slide: è il prolungamento naturale della chiarezza del Modulo 1 e delle buone pratiche digitali del Modulo 5.
- **Perfezionamento.** Glossario personale (≈150 parole), frasi di conferma (“Just to confirm...”, “As discussed, next steps are...”), descrizione di grafici e trend, gestione di reclami e call in inglese.
- **Consolidamento (check pratico)**
 1. Integra nel Modulo 1 **snippet bilingue** per e-mail/call ricorrenti
 2. Collega al Modulo 5 uno **standard di naming** per file e versioni in EN.
 3. Misura: tempi di redazione delle e-mail, errori corretti alla prima revisione, esiti delle call (decisioni/azioni).

Moduli 11 ↔ 6

Iniziativa e Imprenditorialità:

idee che pagano, non che occupano

- **Continuità.** Resta il cuore del Modulo 6: valore per cliente/utente, 80/20, MVP, evitare sovraprogettazione.
- **Perfezionamento.** ROI/payback, OKR di allineamento, mini-SOW/SLA con partner, policy deployment visibile, handover con playbook, indicatori di salute post-rilascio.

— **Consolidamento (check pratico)**

1. Aggiorna il Modulo 6 con una **one-pager di business case** (problema, alternativa, ROI, rischi/rollback).
2. Inserisci **demo day mensili** (3×5') e **retro** a 30 giorni.
3. Misura: iniziative con ROI approvato, % di rilasci senza extra-lavoro, adozione da parte degli utenti.

Moduli 12 ↔ 5

Digitale: semplice, sicuro, condiviso... e usato davvero

- **Continuità.** Permessi minimi, naming, versioning, MFA, backup: lo scheletro del Modulo 5 resta lo stesso.
- **Perfezionamento. Centro Risorse unico** (template/versioni), **moduli digitali con convalide, ticketing con SLA, no/low-code** per togliere doppi inserimenti, **simulazioni phishing, audit leggeri ricorrenti** su qualità del dato, **accessibilità** per tutti.
- **Consolidamento (check pratico)**
 1. Aggiungi al Modulo 5 una **SOP “Index”** con link vivi e date di revisione.
 2. Introduci **report mensile** su adozione template e incidenti evitati.
 3. Misura: tempo di reperimento file, % di documenti su template, incidenti sicurezza=0.

Come leggere la continuità tra le due annualità

- **Stesse regole, contesti più esigenti.** Ciò che nel primo anno era “buona pratica” qui diventa **criterio di stabilità** in team più ampi e su problemi meno didattici.
- **Dal saper fare al far succedere.** Ogni strumento del Volume 2 produce **artefatti** (A3, decision log, CTQ, SOW) che aggiornano gli standard del Volume 1.
- **Dati come leva, non come zavorra.** Pochi indicatori vivi (trend/soglie/owner) e **reazioni già decise**; niente cruscotti complessi tipo “NASA”.
- **Autonomia ≠ solitudine.** Inglese e Digitale non sono materie a parte: **accorciano i rimbalzi** e rendono più chiare e visibili le decisioni.

Routine di consolidamento (90 giorni)

- **Ogni settimana:** 1 retro di 20' (SBI + BLUF), 1 A3 in corso, 1 standard aggiornato (SOP o RACI).
- **Ogni mese:** audit leggero su 3 CTQ e su 1 flusso digitale (adozione template, qualità del dato).
- **Ogni trimestre:** *demo day* iniziative (11↔6), simulazione phishing (12↔5), drill reclami (7↔1).
- **Ogni rilascio:** criteri **stop/go**, **rollback** pronto, **hand-over** con check firmati.

Metriche di consolidamento (poche ma dirimenti)

1. *First Time Right* per i processi critici
2. Rilavorazioni su volume
3. Tempo decisione→azione
4. % di riunioni con decisioni assegnate
5. Adozione template/versioni
6. Esiti CAPA a 30/60 giorni

Due pagine che non devono mancare

- **“Carta di Bordo del Miglioramento” (1 pagina):** obiettivo trimestrale, 3 KPI, 3 esperimenti, 3 standard aggiornati, owner e date;
- **“Indice degli Standard Vivi” (1 pagina):** elenco SOP/RACI/CTQ con link, ultima revisione, prossimo audit, referente.

Non più complessità ma più contesti

Il Volume 2 non aggiunge complessità “di libro” ma **semplicità operativa in più contesti**.

Completa ogni Modulo di questo secondo anno aggiornando le tue basi del primo anno: **è così che relazioni, qualità, sicurezza, digitale e iniziativa diventano abitudini stabili**.

Quando hai dubbi, torna ai fondamentali del Volume 1, con gli strumenti del Volume 2 per renderli più misurabili e affidabili.

Nelle prossime due pagine ho riassunto in tabella le informazioni chiave sui Moduli della prima e della seconda annualità: puoi visualizzare la coerenza dei Moduli della **seconda annualità** raccolti in questo volume (e in quello precedente dedicato alla **prima annualità**) con il Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) di Regione Lombardia.

Matrice di coerenza Moduli ↔ QRSP (Regione Lombardia)

Questa matrice allinea i Moduli del **secondo anno** del percorso di formazione presentato in questo Manuale alle sezioni del Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) di Regione Lombardia

I contenuti della seconda annualità, in questo Volume:

Modulo Seconda annualità	Sezione QRSP	Competenze QRSP di riferimento (sintesi)	Evidenze e strumenti di apprendimento
Gestione delle relazioni interpersonali	Trasversali Relazioni interpersonali e comunicazione	Interagire in team, dare / ricevere feedback, includere voci silenziose, gestire ruoli/poteri impliciti	Sessioni 1:1 simulate, feedback "feed-forward", piano di miglioramento relazionale, test V/F
Qualità aziendale (avanzato: CAPA, audit, standard)	Trasversali Qualità	Usare strumenti di problem solving (Ishikawa, 5 Why), CAPA, audit, standardizzazione e controllo processo	CAPA completa (root cause, azioni, verifica efficacia), check audit, SOP aggiornata, dashboard difetti/lavorazioni
Problem solving (tecnico / organizzativo / comunicativo)	Trasversali Qualità + Relazioni	Definire problema / criteri successo, raccogliere dati, testare contromisure (PDCA), comunicare decisioni	A3 problem solving, board kanban, test 5 Why & Ishikawa, piano rollout con DoD/rollback
Lingua inglese per il lavoro	Base Lingua straniera	Comprendere e produrre testi orali/scritti semplici in contesto professionale; negoziare, riassumere, motivare scelte	Email/template, minutes & action list, simulazione call/meeting, micro-test listening/grammar, glossario 150 parole
Spirito di iniziativa e imprenditorialità (project & business)	Trasversali Organizzazione aziendale e Qualità	Pianificare rilasci progressivi, misurare impatti, negoziare risorse su evidenze, standardizzare ciò che funziona	Roadmap con milestone, OKR trimestrali, cruscotto risultati, lesson learned e SOP integrate
Competenze digitali avanzate: collaborazione, sicurezza, integrazioni	Base Competenze digitali (DigComp)	Collaborazione su file vivi, versioning / pubblicazione, ticketing / integrazioni, accessibilità e sicurezza applicata	Centro Risorse (template/policy), workflow firma elettronica, ticket & dashboard SLA, check WCAG, registro versioni

Matrice di coerenza Moduli ↔ QRSP (Regione Lombardia)

Questa matrice allinea i Moduli del **primo anno** del percorso di formazione presentato in questo Manuale alle sezioni del Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) di Regione Lombardia

I contenuti della **prima annualità**,
nel **Volume I** di questa serie:

Modulo Prima annualità	Sezione QRSP	Competenze QRSP di riferimento (sintesi)	Evidenze e strumenti di apprendimento
Comunicazione efficace e gestione delle conversazioni	Trasversali Relazioni interpersonali e comunicazione	Applicare tecniche di ascolto attivo, assertività, gestione dei conflitti e negoziazione per collaborare in contesti organizzati	Role-play (SBI, messaggi-io), debrief scritto, micro-piano "prossimi passi", test V/F ingresso-uscita, diario di miglioramento
Organizzazione e qualità aziendale (base)	Trasversali Organizzazione aziendale e Qualità	Riconoscere processi / ruoli, applicare procedure e strumenti di qualità; documentare attività e risultati	Mappa processi (input o output / responsabilità), checklist 5S, mini-audit interno, A3 di miglioramento, dashboard KPI base
Contrattualistica: normativa, diritti e doveri	Trasversali Disciplina del rapporto di lavoro	Conoscere elementi essenziali del rapporto di lavoro, diritti/doveri, sicurezza minima, canali di tutela	Quiz V/F, analisi di casi (assenze, orari, sanzioni), "Diritti & Doveri" personalizzata, micro-guida busta paga
Igiene e sicurezza	Trasversali Sicurezza, igiene e salvaguardia ambientale	Operare nel rispetto di D.Lgs. 81/08, DPI, procedure d'emergenza; segnalare near-miss e non conformità	Prova pratica DPI, esercizio evacuazione (scheda ruoli / percorsi), check-list LOTO / attrezzature, report near-miss simulato
Competenze digitali (base)	Base Competenze digitali (DigComp)	Gestire file/cartelle, collaborazione cloud, email/calendario, ricerca affidabile, sicurezza di base	Compito autentico (set file + modelli), DigComp (info, comm, content, safety), mini-report "prima/dopo" tempi / qualità
Elementi di imprenditorialità	Trasversali Organizzazione aziendale e principi economici	Collegare attività a valore cliente, stimare costi / benefici, impostare micro- piani (OKR/KPI) e MVP	Mini business case (ROI / payback), matrice impatto / sforzo, pitch 60", kanban idea → test → standard

Conclusioni aperte

Dal metodo all'impatto, dall'impatto alla cultura

Sei arrivato alla fine del percorso di formazione: prima e seconda annualità, con una competenza in più rispetto all'inizio: non solo sai **cosa fare**, ma anche **come farlo succedere** in contesti diversi, con più attori e più vincoli.

Questo Volume 2, come hai visto, ha spostato il baricentro dai fondamentali alla regia: **Relazioni 2.0, Qualità integrata, Problem solving, Inglese di lavoro, Iniziativa imprenditoriale, Digitale avanzato** hanno dato struttura ai tuoi gesti e li hanno legati a evidenze, soglie, decisioni.

Non abbiamo aggiunto "teoria" ma aumentato **leggibilità, responsabilità, misurabilità**. Lo schema guida è rimasto lo stesso: **standard minimi chiari, poche metriche buone, PDCA breve**, ma applicato a più ambienti e interfacce, dentro e fuori i tuoi team di riferimento.

Continuità, perfezionamento, consolidamento

Il ponte tra i due volumi è stato esplicito e pratico.

A ogni Modulo della seconda annualità hai collegato un tassello del primo: **Relazioni 7↔1** (da "parlare bene" a "far succedere con le parole"), **Problem solving 9↔2 (e 5)** (ipotesi, metrica, finestra, stop/go), **Inglese 10↔1 (e 5)** (BLUF, snippet, naming/versioni in EN), **Iniziativa 11↔6** (ROI, OKR, mini-SOW/SLA, policy deployment), fino a chiudere i circuiti con check pratici e micro-metriche di adozione.

Questo ha reso il Volume 2 il "campo prove" del Volume 1.

Cosa diventa visibile (e resta) dopo la seconda annualità

1. Una lingua che produce esiti

Le conversazioni non si misurano più a sensazioni ma a **decisioni prese, criteri condivisi, recap tracciabili**. Le tecniche di ascolto, domande, parafrasi e BLUF si sono trasformate in **esiti operativi** (tempi più brevi, meno rinvii) e in **script** pronti per momenti cruciali (negoziazioni, disaccordi, reclami, call in inglese).

2. Qualità integrata, non a progetto

Hai imparato a **standardizzare dove conviene** (SOP chiare, checklist al punto d'uso, CTQ con soglie→reazioni) e a **formare sul campo** per ridurre variabilità tra turni e linee (TWI, coaching, job instruction). La qualità è un ritmo, non una campagna.

3. Problem solving che decide

Ogni problema ha una **definizione con confini e DoD**, un **A3** per pensarci insieme, esperimenti con **ipotesi→metrica→finestra** e una **decisione stop/go** con owner e data. **Meno riunioni, più prove corte** che portano o a standard o a rollback puliti.

4. Inglese di lavoro, non accademico

Glossario personale (≈150 parole), **snippet** per conferme, oggetti e-mail chiari, descrizione di grafici e trend, gestione di reclami e call **in Plain English**. L'inglese è diventato un **riduttore di errori** nelle interfacce con funzioni, sedi e fornitori.

5. Iniziativa che paga (e si vede)

Le idee passano per **canvas MVP, tabella ROI/payback, demo day** e **retro a 30 giorni**. Si misura cosa resta, cosa si spegne, cosa si rilancia. **Meno iniziative episodiche, più iniziative “che pagano”**.

6. Digitale come infrastruttura semplice e sicura

Albero cartelle per processo, naming/versioning, permessi minimi, SOP index vivo, risk log e un **kit handover** (playbook, SOP/checklist, training, metriche/soglie, escalation). Dashboard “in un solo clic”, MFA e competenze di base per sicurezza e accessibilità (WCAG 2.2). Il risultato: meno attrito, più continuità.

Una cultura che si misura (con pochi numeri che contano)

La cultura non si dichiara: si legge nei trend.

Ecco il set essenziale che hai acceso o rafforzato: **lead time e puntualità interna, MTTR e variabilità, near-miss segnalati e azioni chiuse, first time right, adozione standard, qualità dei recap, trend audit**. Sono segnali vivi, non poster. Servono a decidere **dove intervenire adesso**, non a giustificare a consuntivo.

Un piano semplice per i prossimi 90 giorni

Ti propongo un **ciclo di consolidamento** che tiene insieme tutto:

Quattro routine fisse

- **Ogni settimana**: una retro di 20' (SBI + BLUF), un **A3 in corso**, uno **standard aggiornato** (SOP o RACI).
- **Ogni mese**: **audit leggero su 3 CTQ** e su **1 flusso digitale** (adozione template, qualità del dato).
- **Ogni trimestre**: **demo day** delle iniziative (3×5'), **simulazione phishing**, **drill reclami** con esiti misurati.
- **A ogni rilascio**: **criteri stop/go**, **rollback pronto**, **handover** con check firmati.

Sei metriche dirimenti

1. **First Time Right** sui processi critici
2. **Rilavorazioni/volumi**
3. **Tempo decisione→azione**
4. **% riunioni con decisioni assegnate**
5. **Adozione template/versioni**
6. **Esiti CAPA a 30/60 giorni**.

Due pagine che non devono mancare mai:

- **Carta di Bordo del Miglioramento** (1 pagina): obiettivo trimestrale, 3 KPI, 3 esperimenti, 3 standard aggiornati, owner e date.
- **Indice degli Standard Vivi** (1 pagina): elenco SOP/RACI/CTQ con link, **ultima revisione** e **prossimo audit**, referente.

Nota di navigazione: quando il dubbio cresce, torna ai fondamentali del Volume 1; usa gli strumenti del Volume 2 per **misurare meglio e rendere più affidabile** ciò che fai ogni giorno. Non cerchiamo più complessità ma **più contesti** in cui far funzionare ciò che già sai.

Studiare leggero, lavorare meglio

Dieci minuti al giorno battono le **maratone mensili**.

Micro-lezioni on-demand, quiz brevi, shadowing, glossario vivo, **micro-test mensili per l'inglese**: ogni esercizio con un **KPI di esito** (tempo, errori, chiarezza) e un owner.

Una cosa a settimana da migliorare e **rendere visibile**: celebra i prima/dopo con screenshot, trend, storie di impatto.

E, come sempre, **i test sono specchi**: cerca il **trend**, non il numero singolo; integra con evidenze, feedback e feedforward brevi.

Un patto rinnovato (molto semplice)

Continua a **sperimentare** e **rendere visibili i risultati**. Se qualcosa non funziona, torna a porti tre domande:

- 1.** Scopo e confini?
- 2.** Criteri di successo?
- 3.** Passo minimo entro pochi giorni?

Il miglioramento non è talento: è **allenamento**.

Ultima pagina prima del prossimo inizio

Non servono rivoluzioni ma **continuità**: ritorni brevi, istruzioni chiare, serenità nell'attraversare imprevisti e cambi di piano.

Gli strumenti non sono neutri: o **aiutano** o complicano; scegli i pochi che **aiutano davvero**.

Qualità è educazione del flusso; **sicurezza** è attenzione organizzata; **digitale** è ambiente; **imprenditorialità** è responsabilità sul valore. Qui non esistono eroi quando il metodo è vivo: esistono **persone affidabili** che si passano il testimone, **processi leggibili** che non si fanno sorprendere, **decisioni sobrie** che non alzano la voce. È la promessa che ti porti a casa: **dal metodo all'impatto, dall'impatto alla cultura**.

Ci vediamo "dopo" questa pagina, nella pratica di ogni giorno. Porta con te i tuoi appunti, le tue evidenze, i tuoi dubbi buoni.

Il miglior complimento al tuo impegno per aver completato con profitto questo percorso è **una scelta spiegata in mezza pagina** (scopo, alternative, dati essenziali, raccomandazioni) che **gira senza di te** e guida una decisione corretta.

Allora sì, avrai la conferma di aver cambiato scala e aiutato gli altri a fare altrettanto.

Buon lavoro!

Paolo



Rimaniamo in contatto? Mi farà piacere:
paolo@paolocasciatopubblicazioni.it

Sono un formatore specializzato in competenze relazionali e comunicazione interpersonale e di impresa. Sviluppo ed erogo Corsi di Formazione dinamici e coinvolgenti organizzati anche in collaborazione con primarie Scuole e Centri di Formazione e rivolti a Proprietari, Direttori e Manager; Personale di Segreteria, Vendita e Assistenza; Professionisti; Associazioni, Ordini e Studi Professionali; Studenti e Persone in percorsi di orientamento, inserimento e reinserimento lavorativo.

Dal 2011 sono consulente di Aziende, Studi e Ordini professionali per Comunicazione e Relazioni, Marketing e Vendite off-line e on-line, oltretutto Formatore. Mi occupo della analisi di dati, situazioni, mercati e pubblici di riferimento; dello sviluppo e della realizzazione di strategie, tattiche e strumenti di marketing e comunicazione tradizionali e digitali e di soluzioni per il conseguimento di obiettivi di business e istituzionali.

Tra il 1996 e il 2011 sono stato dirigente responsabile della comunicazione internazionale, istituzionale e di marketing, dei rapporti con la stampa e delle relazioni pubbliche presso due aziende multinazionali.

Ho iniziato il mio percorso professionale e formativo nel **1984** lavorando per dodici anni come giornalista e addetto stampa; ho collaborato con quotidiani, televisioni e uffici stampa nazionali e internazionali. Sono iscritto all'**Ordine dei Giornalisti dal 1989**.

In seconda elementare ho scritto e impaginato — compresi titoli, occhielli e catenacci, e le immagini disegnate da me — la mia prima newsletter.

Sono romano. Ho vissuto e lavorato in varie regioni e città in Italia, all'estero per numerosi progetti professionali e in Russia, a Mosca, per quattro anni.

Credo ancora nella comunicazione e nelle relazioni interpersonali. E insisto, nonostante i miei errori.

www.paolocasciatopubblicazioni.it

FORMAZIONE: www.apropositodicomunicazione.it

CONSULENZA: www.ybcom.org

**Il Volume della prima annualità
disponibile su Amazon**

ISBN: 9798272146908

FORMAZIONE ESSENZIALE

Formazione Apprendisti

Strumenti, Standard e Test

Volume 1 Prima annualità

Questo Manuale operativo
raccompila i contenuti didattici del
Corso di Formazione Apprendisti

Moduli 1 – 6

Relazioni, Organizzazione,
Contrattualistica, Sicurezza,
Digitale, Imprenditorialità



Paolo Casciato

**Il Volume della I e II annualità
disponibile su Amazon**

ISBN: 9798270656317

FORMAZIONE ESSENZIALE

Formazione Apprendisti

Strumenti, Standard e Test

Questo Manuale operativo
raccompie i contenuti didattici del
**Corso di Formazione Apprendisti
I e II Annualità (40 + 40 ore)**



Paolo Casciato

Altri miei libri acquistabili su Amazon





www.paolocasciatopubblicazioni.it