



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO



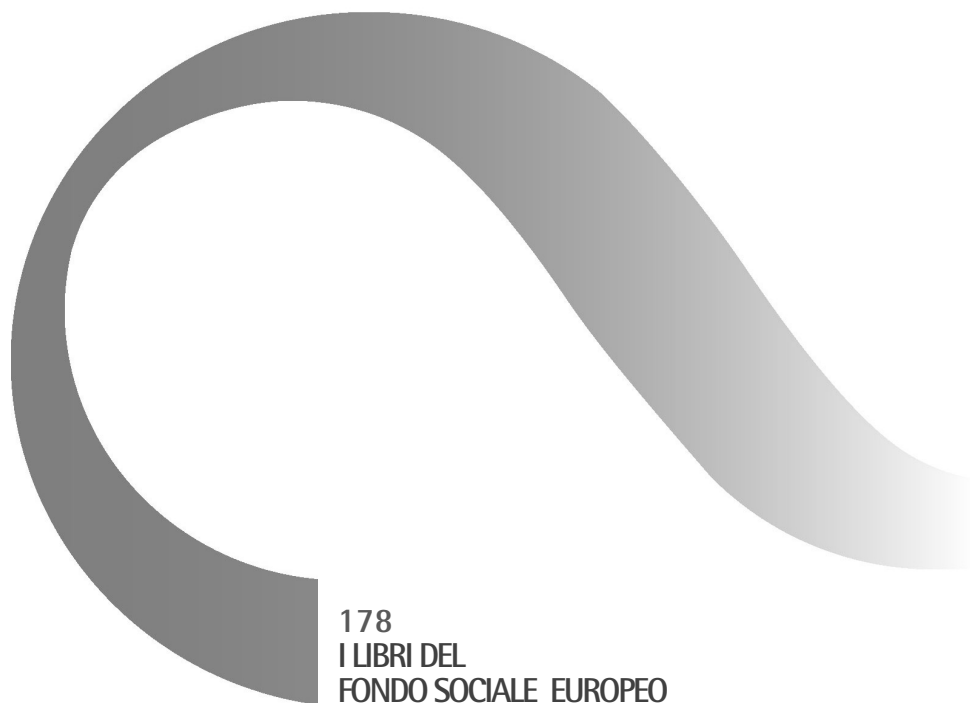
per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

178

I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

II TUTOR AZIENDALE PER L'APPRENDISTATO: MANUALE PER LA FORMAZIONE

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEL LAVORATORE



178
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

ISSN: 1590-0002

L'ISFOL, ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. L'ISFOL svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione fornendo un supporto tecnico-scientifico al Parlamento, al Ministero del Lavoro e ad altri Dicasteri, alle Regioni, agli Enti locali ed alle Istituzioni sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Fa parte del Sistema Statistico Nazionale, e collabora con le Istituzioni comunitarie. Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Presidente: *Pier Antonio Varesi*

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. + 39 06854471
Web: www.isfol.it

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
raccolge e valorizza i risultati tecnico-scientifici conseguiti nei Piani di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2007-2013 Obiettivo Convergenza PON "Governance e Azioni di sistema" e Obiettivo Competitività regionale e occupazione PON "Azioni di sistema". I testi pubblicati in Collana sono valutati dal Comitato tecnico scientifico interno ISFOL.

La Collana I libri del Fondo sociale europeo è curata da *Isabella Pitoni* responsabile del Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica ISFOL.

Coordinamento editoriale: *Valeria Cioccolo, Paola Piras*



ISFOL

IL TUTOR AZIENDALE PER L'APPRENDISTATO: MANUALE PER LA FORMAZIONE



Il volume è stato finanziato dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali "Azioni di sistema" (ob. Competitività regionale e Occupazione) e "Governance e Azioni di sistema" (ob.Convergenza), asse Adattabilità, Obiettivo specifico 1.4 in attuazione del Piano Isfol 2012-2013 di competenza della Direzione generale per le politiche attive e passive del lavoro.

Il volume è il frutto di un'attività di ricerca, coordinata da Sandra D'Agostino, realizzata dalla struttura ISFOL *Metodologie e strumenti per le Competenze e le Transizioni*.

È autore del testo Francesca D'Arista.

Le opinioni espresse in questo volume impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Copyright (C) [2013] [ISFOL]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale

– Condividi allo stesso modo 3.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.it>)



ISBN 978-88-543-0229-7

Indice

Premessa	7
Struttura del manuale	9
Nota metodologica	13
SEZIONE I – MODULI FORMATIVI	17
1 Modulo 1: Introduzione ed Accoglienza	19
1.1 Contenuti	19
1.2 Strumenti/Schede	22
2 Modulo 2: Normativa in materia di apprendistato	25
2.1 Contenuti	25
2.2 Strumenti/Schede	39
3 Modulo 3: Le funzioni del tutor aziendale	41
3.1 Contenuti	41
3.2 Strumenti/Schede	47
4 Modulo 4: Progettazione	55
4.1 Contenuti	55
4.2 Strumenti/Schede	60
5 Modulo 5: Gestione del processo formativo	67
5.1 Contenuti	67
5.2 Strumenti/Schede	70
6 Modulo 6: Accompagnamento e sostegno dell'apprendista	75
6.1 Contenuti	75
6.2 Strumenti/Schede	80
7 Modulo 7: Relazione tra tutor e contesto	93
7.1 Contenuti	93
7.2 Strumenti/Schede	96
8 Modulo 8: Valutazione del percorso formativo	99
8.1 Contenuti	99
8.2 Strumenti/Schede	107
SEZIONE II – SCHEDE DI APPROFONDIMENTO PER IL TUTOR AZIENDALE	119
Bibliografia	139
Sitografia	140

Premessa

Il contratto di apprendistato è ritenuto il canale preferenziale di accesso al mercato del lavoro, quale strumento volto alla formazione ed all'occupazione dei giovani.

Tutta la normativa sull'apprendistato degli ultimi quindici anni, compreso il recente Decreto Legislativo n. 167/2011 (Testo Unico dell'Apprendistato), prevede la presenza di un tutore (o referente aziendale, art.2 comma 1) durante l'intero processo formativo dell'apprendistato. I compiti, le competenze e le funzioni che il tutor deve svolgere sono definite dal DM n. 22/2000.

All'interno di questo quadro si colloca il *Manuale per la Formazione per il Tutor Aziendale*, che intende fornire sia un contributo alla progettazione e realizzazione dei corsi di formazione per i tutor che, più in generale, un supporto al governo del processo di inserimento e formazione svolto in situazione aziendale¹.

Il *Manuale* intende offrire una proposta per la costruzione di un intervento formativo finalizzato a fornire concetti, contenuti, metodi e strumenti per esercitare in maniera efficace la funzione di *tutorship* per gli apprendisti in azienda, ma anche spunti e riferimenti per chi opera un servizio di accompagnamento alle imprese. Il modello di intervento operativo di formazione flessibile proposto costituisce una *base* da utilizzare come ausilio per permettere di acquisire, anche attraverso suggerimenti metodologici, gli elementi essenziali necessari all'esercizio della *tutorship* in apprendistato: una sorta di *guida* alle funzioni del tutor.

Il tentativo è quello di produrre un dispositivo che, a partire dalle funzioni definite dal DM n. 22/2000, evidenzia gli elementi che potrebbero essere oggetto di sviluppo nell'ambito di una azione formalizzata di apprendimento, e quindi supportare la definizione di percorsi specifici tarati sul contesto.

La proposta trova il suo fondamento in una modalità di intervento adattabile, adeguabile e versatile, che può essere continuamente verificato e riposizionato.

1. Nella elaborazione del volume si è tenuto conto, oltre che dei contenuti e suggerimenti metodologici forniti nel *Manuale per il tutor aziendale – la figura del tutor aziendale nell'apprendistato: guida per l'azione* – realizzato dall'Isfol nel 2003, anche dei dispositivi formativi per tutor aziendali adottati nel nostro paese, individuati attraverso una ricognizione svolta dall'Isfol nel 2010, e delle informazioni fornite da parti sociali e da agenzie formative che hanno gestito esperienze significative a riguardo.

La valorizzazione di tale flessibilità presuppone da parte degli operatori un processo decisionale da attivare di volta in volta, finalizzato ad individuare e realizzare l'intervento formativo più consono e adeguato, maggiormente rispondente alle caratteristiche e ai bisogni specifici dei partecipanti e anche agli elementi problematici e critici di contesto. La scelta su *cosa* e *come* erogare sarà operata in maniera differenziata in base alla tipologia di utenza, al contesto, alle singole contingenze lavorative e professionali, sempre in coerenza con le normative regionali e i relativi vincoli.

Sul versante operativo, per l'elaborazione del *Manuale* si è cercato di identificare le competenze da acquisire per l'esercizio della *tutorship*, successivamente articolate in alcune macroaree significative, che sono divenute la base per sviluppare un sistema modulare flessibile da cui strutturare percorsi formativi funzionali ai bisogni e alla domanda degli utenti.

Il processo formativo è rappresentato dall'erogazione di una serie di moduli brevi, identificabili per contenuti e obiettivi, destinati a gruppi di utenti con omogenei fabbisogni formativi-informativi su particolari aree tematiche connesse al ruolo di tutor, che attraverso un adeguamento costante possano favorire una efficace *taratura* degli interventi.

Ogni Modulo favorisce lo sviluppo di più elementi di competenza, che progressivamente potrebbero essere più complessi e quindi oggetto di ulteriore approfondimento, e facilita l'identificazione di modalità di collegamento e/o integrazione fra le mansioni funzionali allo svolgimento dei compiti che i tutor sono chiamati a svolgere in momenti diversi o in maniera trasversale.

Il percorso è progettato per facilitare l'operatore nel processo di scelta degli argomenti da trattare per il raggiungimento degli obiettivi professionali e formativi in relazione alle singole e specifiche situazioni che i soggetti in formazione devono affrontare in particolari fasi o situazioni di criticità, per la loro risoluzione e superamento. Ciò presuppone l'analisi e l'identificazione delle variabili che caratterizzano le specifiche situazioni per individuare quali aspetti approfondire.

La scelta da parte del formatore dei Moduli da erogare, o di singoli contenuti di ciascun Modulo, è afferente sia ad una dimensione più generale, strettamente connessa alla realtà aziendale, che specifica, ovvero alla "situazione formativa" contingente del singolo e del gruppo stesso (condizione professionale, patrimonio esperienziale, bisogni, domanda). Il dispositivo stesso è quindi una sorta di *mappa* su cui si muove il formatore, che in maniera autonoma troverà i nessi, gli spunti e gli specifici argomenti da trattare, inserire e approfondire.

Anche gli strumenti sono stati elaborati sia in funzione del gruppo target che delle caratteristiche che si vogliono conoscere, analizzare, descrivere o sviluppare, in vista del loro utilizzo in contesti organizzativi e formativi diversificati. Anche se inseriti in uno specifico Modulo, possono essere utilizzati per approfondire contenuti e argomenti di altri Moduli, o riproposti in più momenti del percorso formativo.

Struttura del Manuale

Il *Manuale per la Formazione per il Tutor Aziendale per l'Apprendistato* è diviso in due sezioni:

La **Sezione I**, dal taglio più operativo, contiene la descrizione e i contenuti delle sessioni di formazione.

Il percorso di formazione è strutturato in **Moduli**, ognuno dei quali sviluppa i compiti e le competenze che il tutor aziendale deve possedere per esercitare il proprio ruolo in maniera efficace.

Ciascun Modulo per la formazione è stato progettato in un'ottica di intervento adattabile in base al contesto regionale e aziendale, sia per essere usato in maniera singola, ed eventualmente ampliato e approfondito, sia per essere usato in combinazione con gli altri Moduli per una formazione più lunga e intensiva; a seconda dei programmi regionali, delle previsioni delle discipline contrattuali e delle esigenze degli utenti si deciderà come utilizzare al meglio i Moduli. Non tutti i Moduli devono quindi essere obbligatoriamente erogati, ma a seconda del contesto e dei fabbisogni degli utenti si costruirà un percorso *ad hoc*. In quest'ottica si è scelto di non dare indicazioni sui tempi, né sulla struttura specifica del Modulo stesso, che rappresenta un'unità formativa compiuta e costituisce un segmento attraverso cui si articola e si struttura l'intero percorso di formazione, ma nel contempo può essere sviluppato ulteriormente.

I Moduli sono articolati in:

Contenuti - brevi sezioni discorsive che forniscono semplici informazioni riguardanti i contenuti di ogni Modulo, spunti e spiegazioni sui concetti di base da utilizzare come materiale per lo svolgimento della formazione, suggerimenti su come integrare gli strumenti all'interno del Modulo di formazione. Sono, in sintesi, una sorta di "canovaccio" rispetto al quale il docente organizza la formazione in maniera autonoma.

Obiettivi - che esplicitano e specificano le abilità e le competenze che i partecipanti dovranno possedere attraverso l'acquisizione degli specifici contenuti trattati.

Strumenti – singole schede numerate, fruibili singolarmente, che includono la presentazione della procedura ed eventuali note per la discussione utili all'elaborazione dell'esperienza.

Nel dettaglio gli otto *Moduli formativi* sono:

Modulo 1: INTRODUZIONE ED ACCOGLIENZA

Modulo 2: NORMATIVA IN MATERIA DI APPRENDISTATO

Modulo 3: LE FUNZIONI DEL TUTOR AZIENDALE

Modulo 4: PROGETTAZIONE

Modulo 5: GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

Modulo 6: ACCOMPAGNAMENTO E SOSTEGNO DELL' APPRENDISTA

Modulo 7: RELAZIONE TRA TUTOR E CONTESTO

Modulo 8: VALUTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO

In particolare:

Il Modulo 1 è pensato per i partecipanti al percorso formativo, lavoratori adulti ed esperti, che si accingono ad assumere il ruolo di tutor, e che spesso sono alla prima esperienza di formazione strutturata dedicata ad adulti. Esso è progettato per attivare e stimolare la loro partecipazione attiva, avviare la formazione attraverso un clima di lavoro positivo, favorire la socializzazione dei partecipanti e rinforzare la motivazione alla partecipazione al percorso formativo.

Il Modulo 2 sintetizza gli elementi normativi essenziali in materia di apprendistato, contemplando le novità introdotte dal recente Testo Unico e ponendo particolare attenzione alle disposizioni relative alla figura del tutor aziendale.

Il Modulo 3 descrive l'insieme delle competenze che il tutor dovrà possedere e i compiti che dovrà svolgere per esercitare in maniera efficace il proprio ruolo. Alcuni compiti sono trasversali, altri specifici di alcune fasi, altri ancora più prettamente tecnico-professionali. In particolare i contenuti di questo modulo si focalizzano sulla prima fase di accoglienza dell'apprendista, trattando in maniera più generica altri argomenti, che verranno "esplosi" nei moduli successivi dedicati.

I Moduli 4-8, il cuore del *Manuale*, sono concepiti per essere utilizzati singolarmente come parte di un percorso standard della durata di 8 o più ore, o essere usati insieme, dopo essere stati sviluppati in maniera più analitica, per cicli formativi o laboratori di uno o più giorni.

Va da sé che non tutti i Moduli devono essere erogati, o comunque non tutti gli argomenti proposti devono essere trattati; l'obiettivo è quello di fornire uno strumento tecnico-operativo, snello e flessibile, che permetta di costruire il percorso migliore a seconda dei singoli contesti aziendali, tenendo conto dei vincoli e dei dettami della normativa regionale (monte ore, tipologia di erogazione..), che possono influire in maniera sensibile sull'architettura del percorso stesso. Nella pratica i Moduli e i relativi contenuti possono essere combinati tra loro o

approfonditi singolarmente; nel contempo gli strumenti afferenti ad essi possono essere utilizzati non solo nell'ambito del Modulo dove sono collocati ma anche in quelli precedenti o successivi come ausilio ad eventuali analisi di aspetti trattati separatamente ma non per questo scollegati o non riconducibili alle diverse *Macroaree* proposte.

La **Sezione II** include le *Schede di approfondimento per il Tutor Aziendale*, che riprendono e analizzano in maniera più dettagliata alcuni argomenti già trattati nella precedente sezione, presentati con un linguaggio semplice e chiaro.

Le *Schede*, focalizzate su aree tematiche, si presentano come un supporto da utilizzare per affrontare con maggiore efficacia le problematiche che si presentano al tutor nello svolgimento delle proprie funzioni, aumentando le sue conoscenze su un determinato argomento, fruibili in autonomia da parte del tutor. La struttura "a schede" rende più facile la consultazione, permettendo al tutor di tornare rapidamente su aspetti specifici a cui può essere particolarmente interessato in dati momenti della propria attività.

Nota metodologica

Il presente volume è stato concepito come uno strumento che nella pratica lavorativa possa essere di supporto ai formatori che gestiscono i corsi per tutor aziendali per l'apprendistato. Si propone anche come una guida alla funzione di tutor o referente aziendale per chi svolge il ruolo di assistenza alle aziende come strumento di accompagnamento all'esercizio del ruolo di tutor aziendale.

Si è cercato di descrivere, in maniera sintetica ma esaustiva, l'intero processo che si sviluppa dall'ingresso dell'apprendista in azienda fino alla fase finale di valutazione delle competenze acquisite dopo la formazione e l'esperienza lavorativa. La sua articolazione e la presenza di numerosi strumenti operativi permette sia alle piccole realtà aziendali che agli operatori esperti di scegliere e mettere a punto un modello che può focalizzarsi solo su alcuni aspetti oppure gestire tutte le fasi del processo della formazione dell'apprendista. Lo stesso vale se si utilizza il testo per gestire un corso per i tutor: il testo offre la possibilità di fare delle scelte sui contenuti e gli strumenti in base alla tipologia di azienda.

L'utilizzo degli strumenti e degli spunti forniti dipende non solo dalle caratteristiche del contesto lavorativo e dalle dimensioni aziendali, ma anche dalla normativa regionale che vincola per alcuni aspetti anche operativi (ad es. la stesura del Piano formativo individuale, la valutazione, la certificazione delle competenze) gli esperti del settore. Mentre alcuni strumenti sono applicabili senza problemi su tutto il territorio nazionale, altri sono solo un esempio di come potrebbero essere strutturati. Le scelte di quali schede utilizzare, ed in che modo, devono essere subordinate alle differenze riscontrabili nei diversi sistemi regionali, o alle indicazioni dei Contratti Collettivi Nazionali specifici di settore.

Il *Manuale* propone una metodologia *partecipativa e interattiva*, che presuppone che i partecipanti alla formazione siano coinvolti attivamente.

I momenti di sistematizzazione teorica condotta dal docente attraverso l'impiego delle più tradizionali metodologie didattiche (relazioni, discussioni di gruppo, ecc.) si alterneranno a momenti di lavoro svolti in gruppo.

L'attività formativa prevede, infatti, l'impiego di metodologie didattiche attive ed esperienziali, centrate in modo particolare sulle dinamiche di gruppo, con l'obiettivo di motivare i partecipanti alla formazione e facilitare, attraverso l'esperienza formativa, lo sviluppo delle abilità e delle conoscenze trasversali che i parteci-

panti dovranno possedere per esercitare in maniera efficace il ruolo di tutor. La finalità formativa di questi strumenti è focalizzata sulla modalità esecutiva, sui confronti e sulle verifiche in plenaria che scaturiscono da tale esperienza.

Gli strumenti e i Moduli ad essi correlati sono stati pensati con una duplice finalità: oltre ad avere l'obiettivo specifico di far acquisire e sedimentare le conoscenze e le competenze necessarie all'esercizio del ruolo, hanno anche l'obiettivo più generale di mettere in atto un processo di interazione tra i partecipanti alla formazione che permette di sperimentare concretamente un modo di operare che possa essere direttamente trasferito nella realtà lavorativa con i giovani apprendisti. Il Manuale stesso è quindi uno strumento per acquisire una modalità di trasmissione di conoscenze che dall'aula può essere traslata in azienda.

L'uso combinato degli strumenti proposti consente di stimolare in maniera attiva i partecipanti e di sviluppare il confronto dialettico tra le persone, al fine di raggiungere una visione condivisa del tema affrontato, di elaborare "in aula" l'applicabilità di quanto appreso e trasferire i contenuti e le conoscenze specifiche. Essi sono mirati a facilitare sia l'acquisizione complessiva dei temi trattati nei singoli Moduli sia ad approfondire un tema circoscritto, ed, in generale, a:

- favorire la focalizzazione di un argomento;
- permettere la sistematizzazione e il riordino dei contenuti;
- incoraggiare la partecipazione attiva e la socializzazione.

Gli strumenti operativi proposti, da utilizzare per approfondire i contenuti dei singoli Moduli in cui è articolato il percorso formativo e per ampliare le conoscenze dei partecipanti, sono infatti pensati in modo da far emergere le abilità, le esperienze e le conoscenze proprie dei partecipanti e quindi per essere utilizzati come base per la discussione e l'apprendimento. L'impiego di questo approccio permette ai partecipanti di orientare e focalizzare le attività formative su specifici bisogni lavorativi e adattare il contenuto del corso di formazione al loro contesto aziendale piuttosto che il contrario.

Ogni *Scheda* è corredata da Istruzioni (per il formatore, per il tutor aziendale o per entrambi) che esplicitano brevemente la modalità d'uso dello strumento stesso.

In particolare, per creare un clima di fiducia, fare gruppo, attivare la discussione e il confronto e predisporre i partecipanti all'apprendimento, oltre alle schede strutturate a supporto di compiti specifici, funzionali all'auto-formazione e di immediato utilizzo per il tutor aziendale, alcuni strumenti sono presentati sotto forma di:

- *esercitazioni*, con l'obiettivo di consolidare gli apprendimenti a partire dall'applicazione pratica e verificare il grado di conoscenze, capacità e competenze raggiunto;
- *role play*, simulazioni di situazioni "tipiche", con l'obiettivo di sintetizzare l'esperienza formativa e di creare un ponte tra gli apprendimenti d'aula e i comportamenti professionali;

- *Problem Solving*, con l'obiettivo di sviluppare nei partecipanti la capacità di analizzare situazioni problematiche esemplari, e di "allenare" il tutor ad attivare i processi decisionali più funzionali ad affrontare le problematiche concrete che si presentano nella quotidianità lavorativa.

Sezione I – Moduli formativi

1 Modulo 1: Introduzione ed Accoglienza

MODULO 1: INTRODUZIONE ED ACCOGLIENZA		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
Presentazione dei partecipanti Ampio giro di presentazione del docente e dei partecipanti per conoscersi meglio	Favorire la conoscenza reciproca Creare un buon clima d'aula	Scheda 1.1: Presentarsi al gruppo
Aspettative, motivazioni e regole Condivisione delle attese individuali nei confronti del percorso Definizione delle regole da seguire durante il percorso	Consentire ad ognuno di esplicitare le proprie aspettative nei confronti del percorso formativo Favorire un confronto tra le diverse attese di ognuno	Scheda 1.2: Dall'attività di formazione mi aspetto questi risultati
Presentazione degli obiettivi e dei contenuti del corso Illustrazione dell'intero percorso: obiettivi, contenuti, modalità, tempi	Esplicitare i contenuti e gli obiettivi del corso Confrontare le aspettative espresse con gli obiettivi realisticamente perseguibili	

1.1 Contenuti

Presentazione dei partecipanti

L'introduzione e l'accoglienza all'inizio del percorso formativo aiutano i partecipanti a socializzare ed a creare un ambiente che faciliti la formazione, nel quale poter condividere le singole esperienze lavorative e dare il proprio contributo nella co-costruzione del percorso formativo stesso. Questa prima fase di socializzazione sarà anche orientata a far emergere il ruolo aziendale di ciascuno e le caratteristiche delle organizzazioni in cui si opera, facilitando così il confronto e lo scambio di informazioni per definire obiettivi comuni e condivisi.

Per permettere ai partecipanti, che spesso prima del loro arrivo non si conoscono, di presentarsi e di condividere i propri *background* ed esperienze lavorative, l'operatore dovrà attivare da subito una discussione guidata che include argo-

menti e domande stimolo pensate per incoraggiare i futuri tutor a contribuire in modo attivo ad arricchire la conversazione e ad approfondire determinati argomenti.

In particolare, dopo una breve presentazione personale, si potrebbe descrivere l'esperienza professionale (azienda, ruolo ricoperto e da quanto tempo, ecc.) per poi esprimere le proprie aspettative (vedi **Scheda 1.1**).

Aspettative, motivazioni e regole

I partecipanti, come il formatore, hanno molte aspettative riguardo al percorso da intraprendere. Far emergere, identificare e raccogliere le attese dei partecipanti all'inizio della formazione fornisce all'operatore l'opportunità di individuare quelle che realisticamente possono essere soddisfatte durante il percorso, di mettere in sintonia formatore e partecipanti tra di loro e di identificare cosa i partecipanti sperano di ricavarne (vedi **Scheda 1.2**).

La collaborazione e cooperazione tra i partecipanti richiede la condivisione delle esperienze personali, delle idee e delle aspirazioni di ciascuno. Per fare ciò si ha bisogno di un certo livello di fiducia.

Le regole di base stabiliscono le modalità guida per l'interazione dei partecipanti durante la formazione e aiutano la costruzione della fiducia sia tra il formatore e i partecipanti che tra loro stessi, fiducia necessaria per sentirsi più a loro agio nel mettere in comune le osservazioni personali e nell'imparare l'uno dall'altro.

La discussione di gruppo incoraggia i partecipanti a conoscersi e ad abbassare le loro difese. Concordare insieme le regole aiuta a stabilire i parametri da seguire nel corso e le possibili direzioni della programmazione. Ciò è particolarmente importante soprattutto se i partecipanti appartengono a realtà aziendali diverse, per dimensioni e tipologia.

Presentazione degli obiettivi e dei contenuti del corso

Dopo aver identificato le aspettative di ciascun partecipante e aver capito a quali di queste è possibile rispondere durante la formazione, il docente dovrà presentare il programma dell'intero corso, le modalità organizzative, i contenuti e le modalità di gestione dei contenuti stessi. La presentazione dell'intero corso, della gestione dei contenuti e dell'organizzazione del corso stesso permette ad ognuno di conoscere ciò che li aspetta.

La panoramica presentata dopo aver identificato le aspettative espresse, che identifica i contenuti che saranno trattati, le abilità da sviluppare e gli strumenti da usare, evidenzia come la formazione sia connessa al lavoro dei partecipanti e facilita la co-costruzione del processo di apprendimento.

La visione d'insieme può essere fornita, oltre che in maniera verbale, attraverso sussidi (*slide*, schemi su lavagna a fogli mobili) che traccino in maniera ben definita i contorni della formazione e siano immediatamente fruibili, per essere da

stimolo ad un ulteriore dibattito di approfondimento o chiarificazione sui temi che verranno trattati.

NOTA PER IL FORMATORE

Fin da subito l'operatore deve mettere in luce l'importanza dell'interazione, del dialogo e dell'apprendere insieme, anche al fine di rendere il futuro tutor consapevole delle modalità e degli strumenti da utilizzare per essere a sua volta un buon formatore. La formazione stessa non è quindi più un obbligo da assolvere per legge, ma diventa così uno strumento pratico, spendibile nel quotidiano, che contribuisce alla soluzione di questioni legate alla vita lavorativa di tutti i giorni.

1.2 Strumenti/Schede

Scheda 1.1: PRESENTARSI AL GRUPPO

Istruzioni per il formatore: L'obiettivo dell'esercitazione, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, è quello di creare un sistema di comunicazione efficace e facilitare l'inserimento dei partecipanti all'interno del gruppo. Inizialmente l'operatore si presenta fornendo informazioni su se stesso (percorso di studi, esperienze lavorative, ecc.). Successivamente si presentano gli utenti descrivendo il ruolo svolto nella propria azienda e le caratteristiche dell'azienda stessa.

L'attività può essere svolta secondo due modalità (la scelta viene lasciata al conduttore, valutando i tempi a disposizione, il numero di partecipanti, ecc.):

Presentazioni libere

I partecipanti, disposti a ferro di cavallo hanno l'opportunità di presentare se stessi al gruppo.

Presentazioni incrociate

1. Si formano delle coppie in cui i due partecipanti si intervistano a vicenda (15' per ogni intervista) su esperienze lavorative, ruoli all'interno della propria azienda, interessi e motivazioni.
2. Successivamente ogni partecipante presenta in plenaria l'intervistato.
3. Infine si chiede all'intervistato se si riconosce nella presentazione o se vuole aggiungere o approfondire qualcosa.

Fonte: Isfol

Scheda 1.2: DALL'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE MI ASPETTO QUESTI RISULTATI

Istruzioni per il formatore: La presente scheda, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, è utile per focalizzare le aspettative che i partecipanti hanno all'inizio del percorso formativo.

Istruzioni per il tutor aziendale: Indica almeno cinque risultati che vorresti fossero raggiunti alla fine del percorso formativo. Gli aspetti identificati, successivamente riorganizzati in obiettivi comuni, saranno oggetto di una discussione in plenaria.

1	_____

2	_____

3	_____

4	_____

5	_____

Fonte: Isfol

2 Modulo 2: Normativa in materia di apprendistato

MODULO 2: NORMATIVA IN MATERIA DI APPRENDISTATO		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
La disciplina dell'apprendistato Le novità del Testo Unico Le Tipologie di apprendistato ex. D.Lgs. 276/03 Aspetti generali di disciplina dell'apprendistato secondo il Testo Unico Vantaggi e vincoli dell'apprendistato	Illustrare le caratteristiche del contratto di apprendistato alla luce della normativa in vigore Conoscere i vincoli e le opportunità (per l'azienda e per l'apprendista) del contratto di apprendistato	Scheda 2.1: Riferimenti normativi Scheda 2.2: Percorsi di lettura
La formazione in apprendistato La formazione per gli apprendisti L'organizzazione e la gestione delle attività formative Il ruolo dell'impresa	Conoscere il significato e le modalità di erogazione della formazione per gli apprendisti	
La disciplina del tutor aziendale	Conoscere la normativa sul tutor aziendale	
Apprendistato e formazione continua Giovani e mercato del lavoro: strumenti di orientamento e inserimento	Conoscere le modalità e l'offerta di formazione continua per i giovani Conoscere i dispositivi di alternanza scuola-lavoro	

2.1 Contenuti

Il tutor aziendale è chiamato a facilitare l'inserimento dell'apprendista all'interno dell'impresa e a seguire il suo percorso di crescita professionale. Per poter svolgere efficacemente questa funzione è indispensabile che sappia come funziona l'apprendistato e che conosca gli impegni e le opportunità che tale contratto comporta, sia per l'impresa che per il giovane apprendista. Se infatti è vero che il contratto di apprendistato fornisce delle agevolazioni alle imprese, è importante

tenere presente che esso comporta anche l'assunzione di precisi impegni nei confronti dell'apprendista.

La disciplina dell'apprendistato

L'apprendistato è un contratto di lavoro a finalità formativa, ovvero prevede che, in aggiunta al rapporto di lavoro vero e proprio, l'azienda si impegni a fornire al giovane apprendista la formazione necessaria per diventare un lavoratore qualificato. Il datore di lavoro, oltre a versare una retribuzione per l'attività svolta, garantisce all'apprendista la formazione professionale necessaria ad acquisire le competenze di un lavoratore qualificato. Tale formazione può essere erogata all'interno dell'impresa, a cura di un lavoratore esperto e/o dello stesso imprenditore, oppure all'esterno, presso strutture formative individuate dalle imprese e/o accreditate dalle regioni. Questo tipo di contratto a contenuto formativo è di particolare interesse sia per il giovane che può svolgere un'esperienza lavorativa e nel contempo essere formato, sia per l'azienda che può beneficiare di notevoli sgravi, contributivi e previdenziali, con la condizione che vengano rispettati gli obblighi formativi stabiliti per legge. Oltre ad avere le caratteristiche di un rapporto di lavoro dipendente, l'apprendistato ha la finalità di offrire ai giovani l'opportunità di imparare un "mestiere" e conseguire una qualifica professionale (vedi **Scheda 2.1**; **Scheda 2.2**).

Nel 2011 **504.725** giovani, compresi nella fascia d'età dei 15-29enni, sono stati occupati con un contratto di apprendistato, coinvolgendo all'incirca un giovane su sei degli occupati della stessa fascia d'età.

Le novità del Testo Unico

Il contratto di *apprendistato* è stato recentemente riformato dal Testo Unico (D.Lgs. n. **167/2011**), che ridefinisce le tre tipologie di contratto previste dalla precedente normativa (D.Lgs. n. 276/2003) modificandone la disciplina.

L'articolo 1 del Testo Unico definisce il contratto secondo le seguenti tipologie:

1. *apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale*, che si rivolge ai giovani di età compresa tra i 15 e i 25 anni di età che, oltre all'assolvimento dell'obbligo di istruzione e al conseguimento di una qualifica di operatore professionale valida a livello nazionale, come nella normativa precedente, permette di acquisire un diploma professionale al termine di percorsi di durata triennale e quadriennale. La **durata** del contratto varia in base alla qualifica o al diploma da conseguire e non può superare, per la componente formativa, i 3 anni (4 per i diplomi professionali). La regolamentazione dei profili formativi è rimessa alle Regioni o Province autonome sulla base dell'Accordo Stato-Regioni del 18 marzo 2012;
2. *apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere* rivolto, come nella precedente disciplina, ai giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni e finalizzato al conseguimento di una qualificazione professionale in un percors-

so di **durata** triennale (5 anni per i profili artigiani). La formazione viene ripartita in due ambiti: quella di base e trasversale pari a 120 ore distribuite sul triennio (e non più annuali) sarà erogata a cura delle Regioni, mentre quella professionalizzante sarà erogata sotto la diretta responsabilità dell'impresa e secondo le previsioni della contrattazione collettiva. La definizione degli standard professionali è rimessa ai Contratti collettivi nazionali di lavoro (Ccnl).

3. *apprendistato di alta formazione e ricerca*, rivolto ai giovani di età compresa tra 18 e 29 anni, che consente:
- il conseguimento di un titolo di studio;
 - l'assolvimento del praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche o per esperienze professionali;
 - l'assunzione per attività di ricerca, compreso il dottorato.

La seconda e la terza finalità costituiscono una innovazione introdotta dal Testo Unico, che deve ancora trovare modalità operative di implementazione. Il collegamento dell'apprendistato con l'acquisizione dei titoli dell'istruzione superiore, invece, è stato già oggetto di sperimentazioni, che hanno consentito di individuare diverse modalità di attuazione.

Con la nuova normativa, oltre a poter acquisire diplomi o titoli di studio di istruzione secondaria, universitari, dell'alta formazione e per la specializzazione tecnica superiore, si offre la possibilità di concludere contratti di apprendistato di alta formazione anche per il conseguimento dei diplomi relativi ai percorsi di specializzazione tecnologica degli istituti tecnici superiori.

Ciò che contraddistingue questa tipologia contrattuale è la presenza attiva, fin dalla costituzione del rapporto, dell'istituzione formativa abilitata a rilasciare il titolo di studio o di alta formazione, che partecipa, insieme agli altri soggetti coinvolti, alla definizione del progetto nel cui ambito verranno attivati i contratti di apprendistato.

L'implementazione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca può avvenire attraverso accordi stipulati tra le Regioni e le istituzioni formative, sentite le parti sociali, e in base ad intese *ad hoc* tra impresa e istituzioni formative che rilasciano il titolo di studio, in assenza di regolamentazione regionale.

Nell'ambito di tali intese, che possono assumere la forma di accordi-quadro o essere stipulate *ad hoc* per specifici titoli, vanno identificati la **durata**, che varia anche a seconda del titolo di studio da conseguire, la struttura e l'articolazione dei percorsi formativi, le funzioni e le responsabilità dei soggetti coinvolti. Gli aspetti di disciplina contrattuale, che specificano ad esempio le modalità di attribuzione del livello di inquadramento, sono generalmente individuati nell'ambito di accordi *a latere* fra le parti sociali di rappresentanza del settore coinvolto.

Il Testo Unico estende inoltre l'applicazione del contratto di apprendistato ai lavoratori in mobilità ai fini della loro qualificazione o riqualificazione professionale nonché al pubblico impiego, anche se occorrono atti successivi di regolamentazione.

LE TIPOLOGIE DI APPRENDISTATO EX. D.LGS. 276/03

I contratti stipulati prima dell'entrata in vigore del nuovo Testo Unico (ossia prima del 26/04/2012) continuano ad essere disciplinati dal previgente **Decreto Legislativo n. 276 del 2003** che distingue anch'esso tre tipologie di apprendistato:

1. Contratto di *apprendistato per l'espletamento del diritto dovere di istruzione e formazione*, destinato ai giovani di età compresa fra i 15 e i 18 anni e finalizzato al conseguimento di una qualifica professionale e all'assolvimento dell'obbligo di formazione fino a 18 anni¹.

Questa tipologia contrattuale non è mai stata regolamentata per cui gli apprendisti minori sono stati assunti con contratto professionalizzante (vedi dopo). La formazione per gli apprendisti di età compresa fra 15 e 18 anni prevede, in aggiunta alle 120 ore annue prescritte dalla normativa sull'apprendistato professionalizzante, la frequenza di moduli della durata di 120 ore annue presso strutture formative esterne all'impresa², con l'obiettivo di elevare il livello culturale dei giovani apprendisti e sviluppare le competenze di base (linguistiche, matematiche e informatiche) per un efficace inserimento nel mondo del lavoro. Le modalità per l'organizzazione dei moduli aggiuntivi, diverse da Regione a Regione, devono integrarsi con l'intervento di formazione esterna già previsto per l'apprendistato, in modo da costituire un percorso formativo in alternanza con l'esperienza che il giovane svolge direttamente sul posto di lavoro. Il conseguimento di particolari livelli di certificazione al termine dei moduli aggiuntivi consente ai giovani apprendisti di iscriversi ai percorsi dell'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore.

2. Contratto di *apprendistato professionalizzante*, finalizzato al conseguimento di una qualificazione professionale attraverso una formazione sul lavoro e una formazione formale, necessaria per l'acquisizione di competenze di base e trasversali e di competenze tecnico-professionali, destinato ai giovani di età compresa fra i 18 e 29 anni. Il Decreto Legislativo 276/2003 stabilisce alcuni criteri generali per l'applicazione del contratto di apprendistato professionalizzante, mentre gli aspetti formativi dell'istituto sono regolamentati:

- dalle Regioni che hanno definito una apposita normativa, in accordo con le associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro più rappresentative sul piano regionale;
- dai contratti collettivi stipulati a livello nazionale, territoriale o aziendale (Ccnl) per le modalità di erogazione (interna all'azienda, esterna o mista/integrata) e di articolazione della formazione (durata in ore, contenuti trasversali e tecnico-professionali).

1. Il diritto-dovere di istruzione e formazione prescrive l'obbligo di partecipare ad attività formative (percorsi di istruzione o corsi di formazione professionale) fino al compimento del 18esimo anno di età.

2. Come stabilito dal DPR del 12 luglio 2000 n. 257.

La formazione esterna viene realizzata nelle strutture di formazione individuate dalla Regione/Provincia. Essa si svolge durante l'orario di lavoro, per una durata minima di 120 ore per ogni anno di apprendistato, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali. Alcuni contratti collettivi, come ad esempio quello dell'industria metalmeccanica, stabiliscono una durata maggiore (160 ore all'anno di formazione esterna). I Ccnl possono anche prevedere riduzioni del monte ore di formazione esterna per i giovani in possesso di un diploma o di una qualifica professionale coerenti con le mansioni svolte in impresa.

3. Contratto di *apprendistato per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione*, finalizzato al conseguimento di titoli di studio di livello secondario, universitari, dell'alta formazione e per la specializzazione tecnica superiore, destinato ai giovani di età compresa fra 18 e i 29 anni. Questa tipologia consente di avviare al lavoro un apprendista in molti settori, facendogli conseguire un titolo di studio. Con la stipula del contratto, l'impresa si impegna, assieme a un'istituzione formativa, a dare al giovane apprendista la formazione necessaria, realizzando interventi formali e non formali dentro e fuori l'azienda. Il percorso formativo si realizza nell'ambito del rapporto di lavoro e, dunque, permette al giovane di avere una retribuzione. La regolamentazione dell'apprendistato per il conseguimento di un diploma o per percorsi di alta formazione è di competenza delle singole amministrazioni territoriali, le quali operano in accordo con le associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro, con le università e le altre istituzioni formative. Le "intese" regionali, sancite attraverso accordi quadro o definite *ad hoc*, specificano nel dettaglio la struttura e l'articolazione dei percorsi formativi, altamente flessibili e personalizzati, disegnati sulla base delle esigenze delle imprese e progettati con l'aiuto delle università e delle altre istituzioni scolastiche o formative, nonché le funzioni e le responsabilità dei soggetti coinvolti, la durata e gli ambiti di applicazione dei contratti. In mancanza delle specifiche regolamentazioni regionali, in via sussidiaria si dà facoltà alle imprese e alle università/ altre istituzioni formative di attivare i contratti di apprendistato alto sulla base di convenzioni bilaterali. La legge 133 del 2008 ha inserito anche il dottorato di ricerca tra i titoli conseguibili nell'apprendistato "alto".

Aspetti generali di disciplina dell'apprendistato secondo il Testo Unico

La disciplina generale del contratto di apprendistato è rimessa ad appositi accordi interconfederali ovvero ai contratti collettivi di lavoro stipulati a livello nazionale da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. A seguito dell'entrata in vigore del Testo Unico sull'Apprendistato (a partire dal 26/04/2012) sta intervenendo una nuova regolamentazione da parte della contrattazione collettiva e delle Regioni.

Il contratto, stipulato in forma scritta, deve essere corredato, entro 30 giorni dalla stipula, del Piano formativo individuale, da definire anche sulla base di moduli

e formulari stabiliti dalla contrattazione collettiva o dagli enti bilaterali. È possibile inquadrare il lavoratore fino a due livelli inferiori rispetto alla categoria spettante in applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro e/o stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e in modo graduale all'anzianità di servizio. È prevista inoltre la presenza di un tutor o referente aziendale e la possibilità di finanziare i percorsi formativi degli apprendisti per il tramite dei fondi paritetici interprofessionali.

Vantaggi e vincoli dell'apprendistato

L'apprendistato permette all'impresa di risparmiare sui costi relativi all'inserimento di un nuovo dipendente. I costi sostenuti in termini di tempo e impegno dedicato alla formazione sono riconosciuti dalla normativa, che consente alle imprese che assumono apprendisti di ottenere un notevole risparmio contributivo per tutta la durata del contratto. Alla conclusione del periodo di apprendistato, in caso di assunzione definitiva del giovane, le agevolazioni sono prorogate per altri dodici mesi.

Inoltre, il salario dell'apprendista è percentualmente ridotto rispetto a quello di un lavoratore qualificato. Pur essendo definito dalla nuova normativa come contratto a tempo indeterminato, il contratto di apprendistato non impegna immediatamente l'impresa ad una assunzione, consentendo di utilizzare lo strumento come una sorta di periodo di prova per capire se esistono le condizioni per un positivo e stabile rapporto di collaborazione con il giovane.

L'apprendistato comporta anche una serie di adempimenti, che vanno dalle limitazioni all'utilizzo dell'apprendista all'interno dell'ambito lavorativo (ore di lavoro settimanali, lavoro straordinario, lavoro notturno, ecc.) all'applicazione delle norme sulla previdenza e assistenza sociale obbligatoria (assicurazione, maternità, assegno familiare). Inoltre, la nomina del tutor aziendale e le procedure amministrative legate alla gestione di questo contratto costituiscono ulteriori impegni per l'impresa.

La formazione in apprendistato

Per il giovane occupato l'apprendistato è, contemporaneamente, un periodo di lavoro e di formazione:

- un periodo di lavoro, perché egli è chiamato a fornire il proprio contributo di lavoro per la realizzazione dei prodotti e/o dei servizi dell'impresa;
- un periodo di formazione, perché questa esperienza deve consentirgli una crescita personale e professionale, fino ad acquisire le competenze necessarie a svolgere autonomamente ed efficacemente uno specifico mestiere e/o ricoprire un ruolo in azienda.

La formazione può essere efficace solo se l'impresa e l'apprendista la vivono come un **investimento per il futuro** in cui i vantaggi attesi superano i costi. Se non esiste un interesse comune ad impegnarsi per raggiungere determinati risultati di

crescita professionale del giovane, non esistono neppure i presupposti per sviluppare un effettivo processo di formazione all'interno del rapporto di apprendistato. I vincoli normativi diventano solo adempimenti burocratici, che costituiscono dei costi per l'impresa e un'inutile fatica per l'apprendista, senza portare un valore aggiunto a nessuno dei due.

Se l'impresa ha un reale interesse ad investire sulla formazione del giovane, conviene cercare di attrezzarsi affinché gli obblighi contrattuali, come l'istituzione del tutor aziendale e la formazione esterna, diventino strumenti per accrescere la motivazione e le competenze dell'apprendista.

Secondo il Decreto Legislativo n.167 del 2011 (Testo Unico) la formazione in apprendistato assume diversa connotazione e finalità a seconda della tipologia di contratto:

- la **formazione** dei giovani assunti con contratto di apprendistato per la **qualifica** e/o il diploma professionale deve essere congrua rispetto al conseguimento del titolo professionale, e comunque di almeno 400 ore annue, nel rispetto delle regolamentazioni regionali;
- la **formazione** nel contratto di mestiere o apprendistato **professionalizzante** deve essere svolta sotto la responsabilità dell'azienda secondo la disciplina delineata dalla contrattazione collettiva nazionale o dagli accordi interconfederali, ed integrata, nei limiti delle risorse annualmente disponibili, dalla offerta formativa pubblica, interna o esterna alla azienda, finalizzata alla acquisizione di competenze di base e trasversali. La formazione definita dalle parti sociali potrebbe essere frutto anche di accordi interconfederali di livello territoriale (cfr. circ. 29/2011 MLPS) da adattare rispetto alla contrattazione di settore una volta definita. Il monte ore della formazione di base e trasversale erogata dalle Regioni resta di 120 ore ma non più per ciascun anno bensì per l'intero triennio formativo. Il totale delle ore e la loro distribuzione dovrà tenere conto dell'età, del titolo di studio e delle competenze dell'apprendista;
- la **formazione** dei contratti di apprendistato di **alta formazione** e ricerca è definita dalle regioni e dalle istituzioni formative coinvolte.

La formazione per gli apprendisti

Con particolare riferimento all'apprendistato professionalizzante, la formazione riguarda due grandi aree di contenuto, stabilite dalla normativa:

- i contenuti a carattere **trasversale e di base** relativi alle competenze relazionali, organizzazione ed economia, disciplina del rapporto di lavoro, sicurezza sul lavoro, generalmente definiti dalle amministrazioni territoriali anche con riferimento al DM n. 179/99;
- i contenuti di tipo **tecnico-professionale**, che sono specifici in funzione dei diversi settori produttivi e delle diverse figure professionali, demandati alla contrattazione collettiva. Essi sono finalizzati ad approfondire le conoscenze,

le tecnologie, le tecniche, gli strumenti e le misure di sicurezza individuale che sono propri dello specifico settore e/o area professionale di riferimento. Al contratto di lavoro in apprendistato deve essere allegato il Piano formativo individuale (Pfi), un documento scritto, firmato dall'apprendista stesso, che definisce e descrive il percorso formativo e il programma della formazione che dovrà essere impartita al lavoratore durante il periodo di apprendistato. Le modalità di stesura del Pfi (quale modello di Pfi usare, il tipo di dati da inserire, ecc.), diverse da regione a regione, sono specificate nella regolamentazione regionale o nella contrattazione collettiva. Solitamente gli accordi interconfederali e i contratti collettivi mettono a disposizione dei datori di lavoro moduli o formulari utili alla definizione del piano formativo. In generale il documento deve sempre contenere:

- gli obiettivi formativi da perseguire, con riferimento agli standard professionali definiti dalla contrattazione collettiva;
- la definizione generale dei contenuti;
- le modalità attraverso cui sarà realizzata la formazione.

Oltre alla durata, ai contenuti e alle modalità di erogazione, le indicazioni a cui deve fare riferimento l'azienda per organizzare la formazione dell'apprendista, descritte nelle regolamentazioni regionali e nella contrattazione collettiva, riguardano:

- l'individuazione di un tutor aziendale con formazione e competenze adeguate;
- la registrazione della formazione effettuata nel libretto formativo;
- il riconoscimento sulla base dei risultati conseguiti all'interno del percorso di formazione, esterna e interna alla azienda, della qualifica professionale ai fini contrattuali e delle competenze acquisite, anche al fine dell'attribuzione di eventuali crediti per il proseguimento del percorso di istruzione e/o formazione;
- la documentazione scritta della formazione effettuata e delle eventuali competenze acquisite.

L'organizzazione e la gestione delle attività formative

La formazione si realizza principalmente in azienda, sul lavoro, sotto la responsabilità del tutor aziendale.

In aggiunta, l'apprendista partecipa ad attività di formazione organizzate presso strutture formative esterne all'impresa. Le attività esterne, che normalmente si svolgono presso centri di formazione professionale presenti sul territorio, devono facilitare e supportare la crescita personale e professionale del giovane, integrandosi con la formazione impartita sul luogo di lavoro.

L'impresa può gestire la formazione dell'apprendista con diverse modalità:

- può essere svolta esternamente (**formazione esterna**) e realizzata da strutture formative accreditate dalla Regione e/o da altre strutture liberamente individuate dall'azienda;
- può essere svolta internamente (**formazione interna**) e gestita direttamente dall'azienda, secondo le previsioni della contrattazione collettiva. Generalmente è richiesta la dichiarazione del possesso della cosiddetta "capacità formativa", cioè di alcuni specifici requisiti (*disponibilità di personale in grado di trasferire conoscenze, abilità, competenze, possesso di locali idonei per la formazione*) definiti nei Ccnl o in appositi accordi settoriali, territoriali, aziendali tra le parti sociali;
- può essere "**integrata**" quando la formazione erogata all'apprendista è il risultato della combinazione fra una parte realizzata sotto responsabilità diretta dell'azienda e una parte da enti accreditati dalla Regione e/o altre agenzie formative che offrono formazione "a mercato".

A partire dalle aree di contenuto ricordate in precedenza, le strutture formative predispongono un proprio progetto di formazione, che viene proposto alle imprese. Nella fase di implementazione, le strutture formative esterne all'impresa, anche quelle accreditate e finanziate dalle Regioni/Province cercheranno di:

- tenere in considerazione i suggerimenti delle imprese in relazione alla progettazione didattica delle attività, per aumentare il raccordo tra la formazione esterna e le esperienze lavorative dei singoli apprendisti;
- adottare un'organizzazione delle attività formative (calendario) che sia il più compatibile possibile con le esigenze produttive.

Ai fini della qualità e dell'efficacia delle attività di formazione esterna, sarebbe quindi opportuno che le imprese stabilissero un contatto diretto con le strutture formative, per precisare i contenuti e l'organizzazione dell'iniziativa a cui parteciperanno gli apprendisti.

Anche nel caso di formazione "a mercato", in cui è l'impresa che individua l'offerta che reputa adeguata per consentire gli obiettivi formativi del Piano formativo individuale dell'apprendista, il raccordo nella progettazione ed erogazione degli interventi contribuisce ad elevare la qualità del percorso di formazione.

Il ruolo dell'impresa

L'apprendistato è uno strumento che vuole favorire la formazione del giovane che entra nell'impresa. La formazione ha lo scopo di sviluppare le competenze dell'apprendista, affinché diventi sempre più autonomo nello svolgere in modo efficace i compiti richiesti dal ruolo professionale per cui è stato assunto. Tuttavia la formazione comporta dei costi, sia per l'impresa che per il giovane.

Per l'impresa si tratta di dedicare tempo e risorse per aiutare l'apprendista ad acquisire le conoscenze e le capacità necessarie. Per il giovane si tratta di impegnarsi a imparare e mettere in pratica cose nuove, che spesso richiedono un significativo sforzo di attenzione ed applicazione. Impresa e apprendista si impe-

gneranno davvero nella formazione solo se, in rapporto ai costi e alla fatica che essa richiede, si aspettano di avere dei **vantaggi** che reputano superiori.

L'impresa ha bisogno di poter contare su una risorsa professionalmente valida e motivata, in grado di fornire un contributo utile a mantenere e ad accrescere la propria competitività sul mercato.

Il giovane si aspetta di vedere riconosciuta la capacità di svolgere bene il proprio lavoro e di essere adeguatamente gratificato in rapporto all'impegno che gli viene richiesto, sia dal punto di vista economico che sul piano delle ulteriori possibilità di sviluppo professionale.

Perché la formazione prevista dall'apprendistato abbia successo sono necessarie due condizioni preliminari:

- che l'impresa consideri il giovane apprendista una risorsa su cui investire, affinché egli possa accrescere le proprie competenze e contribuire al futuro sviluppo aziendale;
- che il giovane apprendista sia disponibile ad impegnarsi ed interessato ad accrescere la propria professionalità all'interno dell'impresa in vista di un futuro riconoscimento.

È importante che, al momento di avviare un contratto di apprendistato, si ponga la dovuta attenzione alla verifica di questi due prerequisiti. È bene che l'azienda e l'apprendista chiariscano reciprocamente il proprio interesse e le proprie attese nei confronti del futuro professionale.

L'impresa ha il compito che maggiormente caratterizza la componente formativa del contratto, cioè quello di redigere, a partire dall'indicazione del profilo formativo, il Piano formativo individuale che descrive per competenze il percorso di formazione dell'apprendista.

Da una parte deve predisporre e seguire le attività dell'apprendista all'interno dell'ambito lavorativo, affinché egli sviluppi le competenze che sono richieste. Dall'altra, deve consentire la partecipazione dell'apprendista alle attività formative finalizzate all'acquisizione di ulteriori capacità e conoscenze, utili a svolgere i compiti lavorativi e a completare il percorso di crescita personale e professionale del giovane.

Infine, l'impresa deve attestare le competenze acquisite dal lavoratore al termine del periodo di apprendistato.

La normativa valorizza la **finalità formativa** dell'apprendistato prevedendo:

- la nomina, da parte dell'impresa, di un tutor aziendale che deve gestire la formazione del giovane sul lavoro, attraverso l'assegnazione di compiti lavorativi coerenti con l'apprendimento di un mestiere/ruolo professionale;
- la partecipazione del giovane apprendista ad attività di formazione all'esterno dell'impresa, in alternanza e integrazione al percorso di apprendimento che si sviluppa all'interno;
- l'affidamento al tutor aziendale del compito di assicurare il necessario raccordo tra l'apprendimento sul lavoro e la formazione esterna;

- l'attestazione delle competenze acquisite dal giovane al termine del periodo di apprendistato.

La disciplina del tutor aziendale

Il Decreto Legislativo n. 167/11 conferma la presenza di un tutore aziendale, soggetto garante dello svolgimento della formazione in azienda, figura regolamentata dalla disciplina precedente, ed introduce la figura del referente aziendale che non è definita a livello normativo ma solo a livello contrattuale (art. 2 comma 1 del Testo Unico).

La figura del tutore aziendale è stata introdotta dalla Legge n. 196/97 con il compito di fare da punto di raccordo tra il lavoro in azienda e la formazione esterna cui deve partecipare l'apprendista. Il DM dell'8 aprile 1998 specifica che le imprese, al momento dell'assunzione di un apprendista, individuano formalmente la persona incaricata di svolgere la funzione di tutor aziendale, per assicurare *il necessario raccordo tra l'apprendimento sul lavoro e la formazione esterna*. Con il Decreto del 28 febbraio 2000 n. 22 il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ha emanato le disposizioni relative alle esperienze professionali richieste per lo svolgimento delle funzioni di tutor aziendale nell'apprendistato, delineandone nel dettaglio la figura professionale, definendone caratteristiche, ruolo e compiti e istituzionalizzando azioni di formazione al fine di garantire l'acquisizione delle competenze utili all'esercizio del ruolo. Il D.Lgs. 276/03 prevede la presenza di un tutore aziendale con formazione e competenze adeguate, al fine di accompagnare l'apprendista lungo tutta la durata del Piano formativo individuale e rimanda alla normativa regionale la definizione delle specifiche competenze del tutor. Il modello di riferimento per tali regolamentazioni è rimasto il Decreto n. 22 del 2000.

Il DM n. 22 del 28/02/2000 stabilisce che il ruolo del tutor può essere ricoperto dallo stesso datore di lavoro, se in possesso delle competenze adeguate, o da una persona che svolge attività lavorative coerenti con quelle dell'apprendista, con un'adeguata esperienza lavorativa nel settore (almeno tre anni), inquadrato ad un livello contrattuale pari o superiore a quello che l'apprendista consegue alla fine del periodo di apprendistato. Nelle imprese artigiane, o nel caso di imprese con meno di quindici dipendenti il tutor aziendale può essere il titolare dell'impresa stessa, un socio o un familiare coadiuvante inserito nell'attività di impresa. Ciascun tutore può affiancare non più di cinque apprendisti.

Affinché il tutor possa adempiere ai propri compiti, si prevede la definizione da parte delle Regioni – di concerto con le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e con i sindacati dei lavoratori, aderenti alle organizzazioni comparativamente più rappresentative – di specifici interventi formativi, di durata non inferiore ad 8 ore, diretti a sviluppare alcune competenze minime necessarie a svolgere un ricco e complesso insieme di funzioni, che devono essere svolte all'interno dell'impresa, e una serie di compiti e attività specifiche ad esse correlate.

Nel dettaglio, i compiti del tutore aziendale sono così elencati:

- *affianca* l'apprendista durante il periodo di apprendistato, svolgendo anche una funzione informativa e di orientamento rispetto al contesto organizzativo dell'azienda, costituito dall'insieme di valori, regole, sistema di relazioni e modalità organizzative;
- *trasmette* le competenze necessarie all'esercizio delle attività lavorative ponendosi come maestro e garante degli apprendimenti;
- *favorisce* l'integrazione tra le iniziative formative esterne all'azienda e la formazione sul luogo di lavoro, svolgendo una funzione formativa;
- *collabora* con la struttura di formazione esterna all'azienda allo scopo di valorizzare il percorso di apprendimento in alternanza, svolgendo un'attività di sostegno e coordinamento;
- *esprime* le proprie valutazioni sulle competenze acquisite dall'apprendista ai fini dell'attestazione da parte del datore di lavoro, ponendosi come valutatore dei progressi e dei risultati dell'apprendimento.

Il DM descrive anche le competenze minime che il tutore aziendale deve possedere per svolgere con efficacia i compiti assegnati, da sviluppare tramite specifici interventi formativi. Nello specifico tali competenze sono:

- *conoscere* il contesto normativo relativo ai dispositivi di alternanza;
- *comprendere* le funzioni proprie del ruolo e gli elementi di contrattualistica di settore e/o aziendale in materia di formazione;
- *gestire* l'accoglienza degli apprendisti, facilitandone l'inserimento nel contesto aziendale;
- *gestire* le relazioni con i soggetti esterni all'azienda coinvolti nel percorso formativo dell'apprendista, al fine di favorire una positiva integrazione tra la formazione extra aziendale e le esperienze di lavoro realizzate in impresa;
- *pianificare* e *accompagnare* i percorsi di apprendimento e socializzazione lavorativa facilitando l'acquisizione delle competenze richieste dall'esercizio dell'attività lavorativa e agevolando il processo di apprendimento dell'apprendista durante l'intero percorso formativo;
- *valutare* gli apprendimenti e le competenze acquisite, nonché i progressi e i risultati conseguiti dal giovane apprendista nel corso del suo processo di inserimento e crescita professionale, ai fini della relativa certificazione rilasciata dall'impresa.

Apprendistato e formazione continua

Le competenze acquisite con l'apprendistato non sono sufficienti per esercitare un ruolo o una professione, tanto meno a lungo termine. Lo stesso si può affermare, pur riconoscendone il valore, riguardo agli apprendimenti informali, i cui saperi acquisiti sono legati alla quotidianità e al contesto sociale e culturale in cui si vive. Chi vuole essere costantemente aggiornato in tempi di rapida evoluzione tecnologica e di organizzazione del lavoro deve affrontare aggiornamento

professionale e sviluppo continui. Molte aziende hanno saputo riconoscere i segni dei tempi e stanno puntando sull'aggiornamento professionale mirato dei propri collaboratori. Alcune propongono ai propri apprendisti persino certificazioni aggiuntive durante la formazione. Di fatto però la maggior parte dei rapporti di formazione sono concepiti come in sé conclusi, anche se in realtà dovrebbero assumere la funzione di "ponte" con il successivo aggiornamento professionale.

L'aggiornamento professionale è anche un interesse proprio del dipendente. Il datore di lavoro non deve sempre considerarsi obbligato ad assumere i costi delle misure di aggiornamento professionale. È invece un suo dovere sensibilizzare i propri dipendenti alla necessità di formarsi per tutta la vita.

Istituti di formazione pubblici e privati offrono numerosi corsi di aggiornamento professionale specifici e interdisciplinari. Di particolare interesse, anche per il datore di lavoro, sono le cosiddette *offerte by-the-job*, che permettono l'aggiornamento professionale durante la pratica del proprio mestiere. In futuro acquisterà sempre maggiore importanza il cosiddetto *e-learning*, che utilizza le tecnologie multimediali per migliorare la qualità dell'apprendimento e facilitare l'accesso a percorsi didattici agli utenti che hanno difficoltà di frequenza in presenza. Le aziende potrebbero avvicinare gradualmente i propri apprendisti e dipendenti a questa forma di apprendimento, ancora ampiamente sconosciuta, attraverso l'utilizzo di programmi di *auto-apprendimento*, esercizi, studio assistito su PC e appositi *workshop*.

Giovani e mercato del lavoro: strumenti di orientamento e inserimento

Accanto al contratto di apprendistato esistono altri strumenti importanti che il giovane può utilizzare per realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro nell'ambito dei processi formativi e per agevolare le proprie scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro.

Tra i più rilevanti vi sono il tirocinio formativo e di orientamento e il contratto di lavoro a progetto.

Il **tirocinio** non è un vero e proprio contratto di lavoro, ma un'esperienza di formazione che si svolge sulla base di apposite convenzioni stipulate tra soggetto promotore (Università, scuole, cooperative sociali, ecc.) e azienda. Il soggetto promotore elabora un progetto formativo che specifica obiettivi, durata, periodo e modalità di svolgimento. Gli enti promotori e le aziende devono inoltre assicurare la presenza di un tutor, che ha il compito di presidiare il corretto svolgimento del tirocinio rispetto al progetto formativo.

Il tirocinante, a differenza dell'apprendista, non ha diritto né alla retribuzione, né a contributi, ferie, indennità. Al tirocinante spetta la copertura Inail e a volte viene riconosciuto il rimborso delle spese. La legge non impone un limite minimo ma solo una durata massima del tirocinio, che varia da 4 mesi a 12 mesi a seconda dei soggetti beneficiari. Non ci sono invece vincoli sul numero di tirocini che una persona può svolgere, né limiti di età. Ognuna delle parti può interrompere il

rapporto di tirocinio in qualsiasi momento senza preavviso o onere alcuno. Nel caso di assenza per maternità o per lo svolgimento del servizio militare o civile da parte del tirocinante, invece, l'azienda può chiedere una momentanea interruzione dello stage e riprenderlo dopo la sospensione.

Il **contratto di lavoro a progetto** costituisce invece un vero e proprio rapporto di lavoro. A differenza del contratto di apprendistato, che è un rapporto di lavoro subordinato, disciplinato dalla legislazione sul lavoro e dai contratti collettivi nazionali, il contratto a progetto è un rapporto di lavoro definito "parasubordinato": le modalità di lavoro, la durata e il compenso sono stabiliti tra le parti. Ciò che caratterizza il lavoro a progetto³, infatti, è la mancanza di un vincolo di subordinazione e la sua riconducibilità ad uno specifico progetto o programma di lavoro o fase di esso. L'oggetto del contratto è quindi una prestazione professionale temporanea e non è prevista l'instaurazione di un rapporto di lavoro dipendente: il contratto di lavoro a progetto termina quando il progetto, il programma o la fase sono stati realizzati.

Il contratto deve essere stipulato in forma scritta e deve contenere la durata della prestazione, l'indicazione del progetto e il compenso (con i relativi tempi e modalità di pagamento), calcolato sulla base della quantità e della qualità del lavoro da eseguire. Come gli altri lavoratori autonomi e dipendenti, i co.co.pro. versano dei contributi che però attualmente non sono cumulabili con eventuali altri contributi pagati ad altri fondi Inps.

3. Il contratto di lavoro a progetto sostituisce dal 24 ottobre 2003 i rapporti di lavoro coordinati e continuativi.

2.2 Strumenti/Schede

Scheda 2.1: RIFERIMENTI NORMATIVI

Accordo Conferenza Stato Regioni del 15 marzo 2012 *per la regolamentazione dei profili formativi dell'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.Lgs. 14 settembre 2011, n. 167*

Decreto Legislativo n. 167/2011 *Testo unico dell'apprendistato, a norma dell'articolo 1, comma 30, della legge 24 dicembre 2007, n. 247*

Decreto Legislativo n. 276/03 *Attuazione delle deleghe in materia occupazione e mercato del lavoro di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30*

Decreto del Ministero del Lavoro del 28 febbraio 2000, n. 22 *Disposizioni relative alle esperienze professionali richieste per lo svolgimento delle funzioni di tutore aziendale ai sensi dell'articolo 16 della legge 196/1997 recante "Norme in materia di promozione dell'occupazione";*

Legge n. 196/97 *recante Norme in materia di promozione dell'occupazione*

Fonte: Isfol

Scheda 2.2: PERCORSI DI LETTURA

Per approfondire la tematica dell'apprendistato e reperire in maniera esaustiva la normativa nazionale e regionale sul tema suggeriamo alcuni siti di facile consultazione che contengono, oltre ad approfondimenti specifici, materiali informativi e divulgativi che favoriscono la conoscenza del contratto di apprendistato ed un suo maggiore e migliore utilizzo da parte delle imprese, dei giovani e degli operatori del settore.

Siti e portali istituzionali	www.lavoro.gov.it www.cliclavoro.gov.it www.nuovoapprendistato.gov.it www.isfol.it
Siti e portali regionali	www.apprendisti.fvg.it www.apprendiveneto.it/apprendiveneto www.apprendistatoregionelazio.it www.apprendistatoregionesicilia.it www.apprendistatoregionecampania.it
Altri siti	www.adapt.it/fareapprendistato

Fonte: Isfol

3 Modulo 3: Le funzioni del tutor aziendale

MODULO 3: LE FUNZIONI DEL TUTOR AZIENDALE		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
L'Accoglienza dell'apprendista Il primo colloquio Il Patto Formativo	Saper gestire l'accoglienza dell'apprendista nel contesto lavorativo	Scheda 3.1: Patto Formativo (apprendista/tutor) Scheda 3.2: Scheda di Auto-valutazione dell'Apprendista
La Progettazione del percorso formativo in impresa	Conoscere gli elementi base per la progettazione	
L'affiancamento e la gestione dell'apprendista Il tutor come "guida" nei confronti dell'apprendista Il tutor come sostegno all'inserimento nel contesto aziendale Il tutor come facilitatore dell'apprendimento	Conoscere le funzioni che il tutor deve svolgere durante tutto il percorso dell'apprendista	Scheda 3.3 Il ruolo di tutor nell'Apprendistato Scheda 3.4: La nostra organizzazione
La gestione delle relazioni con i soggetti esterni all'azienda	Conoscere il ruolo del tutor aziendale in relazione alla formazione esterna	
La Valutazione degli apprendimenti La Valutazione della crescita professionale dell'apprendista	Conoscere gli elementi base per la valutazione	

3.1 Contenuti

Il presente Modulo è *propedeutico* allo sviluppo di quelli seguenti, che descrivono in maniera dettagliata le funzioni tutoriali. Esso ha come obiettivo quello di illustrare a grandi linee le funzioni che il tutor deve esercitare durante tutto il percorso di apprendistato, i compiti ad esse correlate e le competenze sottostanti necessarie per svolgere al meglio il ruolo che gli è stato assegnato. Le competen-

ze specifiche per ogni funzione qui descritta saranno approfondite nei moduli formativi dei capitoli seguenti.

Anche gli strumenti allegati sono concepiti per introdurre gli elementi-base che saranno oggetto di schede ed esercitazioni più prettamente tecnico-operative afferenti ai moduli dedicati.

A differenza delle diverse configurazioni tutoriali qui tratteggiate e in seguito descritte in maniera analitica, nel presente Modulo è sviluppata in maniera più dettagliata la funzione *Accoglienza*, fondamentale per l'esito positivo del percorso del giovane.

Il tutor aziendale deve affiancare, accompagnare e sostenere l'apprendista durante tutto il periodo di apprendistato. L'apprendista deve trovare in lui un costante punto di riferimento, un interlocutore in grado di aiutarlo fin dal suo ingresso in azienda a maturare i comportamenti adeguati per inserirsi positivamente nella situazione organizzativa e interpersonale e acquisire le competenze professionali necessarie per svolgere il mestiere per cui è stato assunto. In particolare il tutor deve essere in grado di:

- gestire in maniera efficace l'ingresso dell'apprendista in azienda;
- accompagnare l'apprendista nel periodo di inserimento nel contesto aziendale;
- creare una rete a supporto dell'apprendista e del suo percorso di apprendimento;
- pianificare il percorso formativo in impresa;
- gestire in maniera funzionale le relazioni con l'Agenzia Formativa;
- valutare durante tutto il percorso formativo i risultati raggiunti e le eventuali criticità.

L'Accoglienza dell'apprendista

L'Accoglienza e l'inserimento dell'apprendista in azienda devono essere predisposte e organizzate con cura, in maniera strutturata e articolata, in quanto fasi cruciali del processo formativo e lavorativo complessivo.

Il momento in cui il giovane fa il suo primo ingresso in azienda è fondamentale per l'esito favorevole del suo percorso futuro. Il primo impatto con una nuova situazione influenza molto gli atteggiamenti e condiziona i comportamenti sia personali che professionali. È inoltre il momento in cui si inizia ad instaurare la relazione con il tutor, figura fondamentale per il neo-assunto per comprendere al meglio sia come funziona il mondo del lavoro che gli obiettivi professionali specifici da raggiungere per imparare il mestiere. In questa fase l'apprendista può comprendere l'opportunità professionale che gli viene offerta e sviluppare la propria motivazione ad impegnarsi per il suo raggiungimento.

Nella fase iniziale il tutor deve preoccuparsi in particolare di:

- accogliere e inserire l'apprendista nel contesto di lavoro, chiarendo le attivi-

- tà e le competenze del ruolo di riferimento che dovrà arrivare a ricoprire;
- illustrare all'apprendista gli obiettivi che caratterizzano il suo percorso di crescita professionale, stabilendo un patto di reciproco impegno per arrivare a conseguire i risultati intermedi e finali che sono previsti (vedi **Scheda 3.1**).

Per facilitare l'inserimento nel contesto aziendale occorre quindi, soprattutto nei primi giorni, predisporre delle occasioni (colloqui, incontri con persone dell'impresa, visite ai reparti, ecc.) che permettano al giovane di acquisire un'adeguata conoscenza:

- delle caratteristiche dell'impresa: che cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.;
- del reparto in cui verrà inserito: che cosa produce, quali tecnologie vengono utilizzate, come è organizzato, ecc.;
- dei colleghi con cui avrà a che fare: ruoli, funzioni, responsabilità.

Soprattutto il giovane deve essere fin da subito consapevole:

- delle **opportunità** che gli vengono offerte;
- delle **responsabilità** che deve assumersi;
- delle **difficoltà** che deve affrontare;
- degli **aiuti** su cui può contare;
- dei **risultati** che dovrà raggiungere;
- dei **vantaggi** che potrà ottenere alla fine del percorso;
- del **supporto** che potrà ricevere dal tutor durante il proprio inserimento.

Per cominciare a conoscere l'apprendista è utile che il tutor presenti prima di tutto se stesso, il proprio percorso professionale, l'impegno che si intende dedicare a facilitare l'inserimento del giovane. Successivamente, è necessario che a sua volta il giovane sia in grado di fare capire al tutor qualcosa su di sé focalizzandosi sui seguenti punti (vedi **Scheda 3.2**):

- attitudini;
- capacità;
- competenze;
- aspettative (relative all'attività lavorativa in generale e relative all'esperienza di apprendistato);
- motivazioni (relative all'attività lavorativa in generale e relative all'esperienza di apprendistato).

La Progettazione del percorso formativo in impresa

Il tutor è chiamato a pianificare e accompagnare i percorsi di apprendimento e socializzazione lavorativa e agevolare il processo di acquisizione delle competenze dell'apprendista durante l'intero percorso formativo.

Per predisporre un efficace percorso di formazione occorre stabilire in primo luogo, partendo dal ruolo professionale che il giovane dovrà ricoprire e dal Piano formativo individuale predisposto dall'azienda, che cosa deve imparare l'appren-

dista, le attività che deve svolgere e quali competenze dovrà possedere al termine del suo periodo di apprendistato.

Contemporaneamente è altrettanto importante capire le conoscenze e le capacità iniziali dell'apprendista, oltre ad alcune caratteristiche personali (attese, interessi, motivazioni, atteggiamenti, ecc.) che possono influire sul suo processo di apprendimento.

Il confronto tra le competenze richieste dal ruolo e quelle inizialmente possedute dal giovane apprendista consentirà di definire un piano di dettaglio per il percorso formativo interno all'azienda.

Una volta stabiliti gli obiettivi formativi, ovvero cosa dovrà imparare l'apprendista durante il periodo di apprendistato all'interno dell'azienda, si tratta di programmare le attività necessarie affinché l'apprendista possa acquisire le conoscenze e le capacità richieste, e stabilire un piano di lavoro che specifichi:

- quali compiti lavorativi il giovane dovrà progressivamente affrontare nel corso del suo inserimento;
- il modo in cui essi dovranno essere organizzati e seguiti, per favorire l'apprendimento e la capacità di utilizzo delle competenze;
- quando inserire eventuali momenti di spiegazione, esercitazione, studio individuale, ecc., da realizzare in impresa per supportare l'acquisizione di alcune specifiche conoscenze e capacità;
- le attività di formazione extra aziendale che possono fornire un'integrazione di conoscenze e capacità utili allo sviluppo professionale.

Il piano di attività potrà successivamente essere modificato, sulla base dei ritmi di apprendimento del giovane e/o di imprevisti dettati da particolari esigenze aziendali.

*Si rimanda al **Modulo 4** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*

L'affiancamento e la gestione dell'apprendista

Il tutor contribuisce alla crescita professionale del giovane tramite l'affiancamento e il supporto, promuovendo atteggiamenti e comportamenti funzionali al miglioramento della sfera personale e lavorativa, allo scopo di facilitare i compiti da svolgere e la crescita professionale.

È importante quindi osservare le modalità con cui il giovane svolge le sue mansioni, quanto chiede spiegazioni ed è coinvolto ed interessato a capire ciò che si fa, quanto è in grado di capire e correggersi autonomamente. Il tutor deve essere inoltre sempre capace di comunicare adeguatamente, in maniera semplice e chiara, sia le istruzioni rispetto al lavoro da svolgere che eventuali errori commessi, sollecitando l'apprendista a segnalare eventuali difficoltà o problemi, che devono essere utilizzati come occasione per analizzare insieme le possibili soluzioni per raggiungere un risultato, supportandolo nell'apprendere come agire per risolvere le difficoltà incontrate e stimolandolo ad individuare possibili soluzioni in autonomia (vedi **Scheda 3.3**). Il tutor deve:

- saper diagnosticare e riconoscere l'insorgenza di problemi;
- sapersi relazionare con il neo assunto nell'ascolto delle aspettative e delle difficoltà;
- sapersi relazionare con i colleghi di lavoro per facilitare l'integrazione del neo assunto nel contesto di lavoro.

Non è sempre facile gestire un giovane che si affaccia al mondo del lavoro, che entra per la prima volta in un contesto professionale, che deve rapportarsi con colleghi, superiori e non per ultimo adattarsi alle regole esplicite e implicite di un'azienda.

Lo strumento più importante che il tutor ha a disposizione per orientare e sostenere il percorso di sviluppo dell'apprendista, fin dall'inizio e durante tutta la permanenza in azienda, è il **colloquio**. Esso consente di definire e analizzare con precisione gli obiettivi e i problemi del percorso di inserimento e formazione.

Fin dall'inizio è importante costruire una situazione che aiuti il giovane apprendista ad esprimere i propri interessi, a manifestare le proprie perplessità e difficoltà, dedicando il tempo necessario ad approfondire la conoscenza reciproca, a coinvolgere il giovane, ad ascoltare le sue aspettative, prestando attenzione a quello che il giovane si immagina di trovare all'interno dell'impresa evitando di manifestare segnali di impazienza e di fretta di concludere l'incontro. Le domande e le osservazioni del giovane vanno prese in seria considerazione, anche quando a prima vista appaiono poco comprensibili e/o condivisibili. Mostrare una immediata disponibilità a "mettersi in gioco" e a condividere la propria esperienza con l'apprendista può favorire la relazione con il giovane.

Gestire periodici colloqui con l'apprendista è funzionale per valutare insieme come sta andando il percorso di inserimento, analizzare le difficoltà che emergono, stabilire il modo più opportuno per affrontarle, tenere alta la sua motivazione ad impegnarsi per imparare. Il colloquio è inoltre un momento per l'apprendista per chiedere spiegazioni e chiarimenti, verificare le proprie attese, parlare del suo lavoro e di come si trova in impresa, ma anche manifestare le difficoltà che si immagina di incontrare.

Ogni colloquio viene sempre programmato per raggiungere specifici obiettivi (accogliere l'apprendista, condividere il piano di attività, verificare i risultati, stabilire come superare le difficoltà, assegnare nuovi compiti, ecc.). I colloqui individuali dovrebbero essere pianificati e programmati con cura per poi svolgersi in situazioni che favoriscono la costruzione della relazione interpersonale, possibilmente senza altre persone ed evitando di essere interrotti, favorendo così il dialogo, il confronto e l'ascolto.

Il tutor aziendale assume il ruolo di guida e facilitatore del percorso del giovane apprendista durante tutto il contratto di apprendistato anche attraverso una **funzione informativa** e di **orientamento** rispetto al contesto organizzativo dell'azienda, costituito dall'insieme di valori, regole, sistema di relazioni e modalità organizzative proprie di ogni singola impresa.

Per imparare ad interagire costruttivamente con le persone e con l'organizzazione e confrontarsi con situazioni nuove e problematiche, un apprendista che entra in una nuova organizzazione deve innanzitutto capire quanto la situazione in cui si trova inserito è coerente con le proprie attese e aspirazioni e fare i conti con i valori e le regole (spesso implicite) che caratterizzano il contesto lavorativo e influenzano gli stili di comportamento che sono accettati al suo interno. Compito del tutor è quello di far conoscere l'impresa all'apprendista e stimolare l'osservazione del contesto di lavoro come risorsa per l'apprendimento e per una positiva integrazione in azienda (vedi **Scheda 3.4**).

*Si rimanda al **Modulo 6** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*

La Gestione delle relazioni con i soggetti esterni all'azienda

Accanto alla formazione on the job il contratto di apprendistato può prevedere un monte ore annuale di formazione, spesso realizzata all'esterno dell'impresa, o anche una scelta del datore di lavoro di affidarsi ad un soggetto esterno per approfondire alcuni ambiti tecnico/specialistici relativi alle mansioni assegnate al giovane lavoratore. Al fine di favorire una positiva integrazione tra le iniziative formative extra aziendali e la formazione sul luogo di lavoro, il tutor collabora costantemente con la struttura di formazione esterna all'azienda allo scopo di valorizzare il percorso di apprendimento in alternanza, svolgendo un'attività di sostegno e coordinamento con i soggetti coinvolti nel percorso formativo dell'apprendista. Le attività formative realizzate in aule e laboratori interni e/o esterni all'impresa sono sempre viste come risorse per affrontare i problemi pratici che si presentano sul lavoro, in modo che se ne possa sperimentare immediatamente la loro utilità. Nel contempo le attività svolte in azienda sono necessarie per verificare, integrare e rielaborare quanto appreso in aula.

*Si rimanda al **Modulo 7** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*

La Valutazione degli apprendimenti

Il tutor deve anche esprimere le proprie valutazioni sugli apprendimenti e sulle competenze acquisite, nonché sui progressi e i risultati conseguiti dal giovane apprendista nel corso del suo processo di inserimento e crescita professionale, ai fini della relativa certificazione rilasciata dall'impresa.

L'apprendista deve quindi sottoporsi periodicamente ad una valutazione di adeguatezza, poiché gli è richiesto di dimostrare quanto è in grado di eseguire dei compiti e ricoprire un ruolo all'interno dell'organizzazione. I momenti di valutazione saranno posizionati durante tutto il percorso dell'apprendista, utilizzando come strumento centrale il colloquio.

*Si rimanda al **Modulo 8** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*

3.2 Strumenti/Schede

NOTA PER IL FORMATORE

Alcuni strumenti presentati in questa sezione (vedi **Scheda 3.3** e **3.4**), visto il carattere riassuntivo della stessa, possono essere riproposti o utilizzati direttamente negli ambiti successivi (vedi *Modulo 4* e *Modulo 6*) in base a quanto si ritengano adeguati rispetto allo sviluppo dei contenuti specifici ed al tempo disponibile per l'erogazione del Modulo o del percorso stesso.

Scheda 3.1: PATTO FORMATIVO (APPRENDISTA/TUTOR)

Istruzioni per il tutor aziendale: Si presenta un esempio di Patto Formativo, che stabilisce impegni reciproci, regole e responsabilità da parte dell'apprendista e del tutor. Tale strumento può essere utilizzato nella fase d'ingresso dell'apprendista in azienda, dopo essere stato condiviso nell'ambito del primo colloquio.

Il/la sottoscritto/a
assunto con contratto di apprendistato nel periodo dal al
Presso l'Azienda

Dichiara

- di essere a conoscenza che le attività che andrà a svolgere sia in azienda che in aula costituiscono parte integrante del ciclo formativo

Si impegna a

- accettare, per tutta la durata del contratto, le norme comportamentali previste dal C.C.N.L.
- osservare gli orari ed i regolamenti interni dell'azienda e le norme antinfortunistiche
- osservare gli orari ed i regolamenti interni dell'agenzia formativa e le norme antinfortunistiche
- aderire alla proposta formativa concordata con il tutor aziendale e il tutor formativo
- realizzare il percorso formativo concordato
- svolgere le prove di verifica con serietà e puntualità

Il tutor aziendale si impegna a

- sostenere e motivare l'apprendista nel percorso formativo
- delineare le competenze che dovranno essere apprese durante il percorso d'apprendistato

- stabilire proficui rapporti con l'Ente di formazione
- aderire alla proposta formativa concordata con l'apprendista e il tutor formativo
- realizzare il percorso formativo concordato
- predisporre verifiche in itinere e finali

Il Tutor Aziendale

.....li.....

L'Apprendista

Fonte Rielaborazione Isfol su materiale della Provincia di Grosseto

Scheda 3.2: SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DELL'APPRENDISTA

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere proposta nella fase di ingresso dell'apprendista in azienda, ed utilizzata dopo una breve illustrazione nell'ambito di un primo colloquio. Essa ha un duplice obiettivo: acquisire utili informazioni sul giovane e consentire al giovane stesso di avere un momento di riflessione su di sé.

Istruzioni per l'apprendista: Per iniziare a farti conoscere dal tutor che ti inserirà in azienda, e permettergli di indirizzarti e affiancarti nel modo migliore in questa nuova esperienza lavorativa, è necessario che egli sia in grado di capire qualcosa in più di te. È necessaria quindi una tua riflessione e auto-valutazione preliminare. Rispondi alle seguenti domande focalizzandoti su ciò che ritieni più utile per tracciare un tuo profilo.

Quali sono i miei obiettivi professionali, i ruoli a me più congeniali?

Quali sono i motivi per cui ho scelto questo settore?

Quali sono le mie aspettative relative all'attività lavorativa in generale e all'esperienza che sto per fare?

Quali sono le mie motivazioni relative all'attività lavorativa in generale e all'esperienza che sto per fare?

Quali sono le mie esperienze professionali?

Quali sono le mie esperienze scolastiche e formative?

Quali sono le mie capacità?

Quali sono le mie competenze?

Quali sono le mie esperienze extraprofessionali (trasferibili al mondo del lavoro)?

Quali sono le mie attitudini, i miei interessi, i miei valori?

Fonte: Rielaborazione Isfol su Polaris, Guida ai tirocini formativi, Unioncamere, 2004

Scheda 3.3: IL RUOLO DI TUTOR NELL'APPRENDISTATO

Istruzioni per il formatore: L'obiettivo dell'esercitazione, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, è quello di aiutare a chiarire ai partecipanti cosa fare per sostenere e accompagnare l'apprendista nel momento iniziale di inserimento.

Istruzioni per il tutor aziendale: Il giovane apprendista fa il suo ingresso in azienda con le sue idee, le sue aspettative (nei confronti del lavoro e della vita in genere), i suoi timori, le sue ansie, le sue difficoltà di comprensione ma anche con il proposito di riuscire a dare il suo contributo alla vita aziendale e di esserne gratificato.

Descrivete le attività che il tutor è chiamato a fare per facilitare l'inserimento in azienda e le competenze necessarie per esercitarle.

Punto uno: le vostre finalità

Iniziate con il definire le tre principali finalità che vi proponete di conseguire con le vostre azioni di facilitazione.

Finalità 1.....
.....
Finalità 2.....
.....
Finalità 3.....
.....

Punto due: le azioni che intendete svolgere

Descrivete ora le azioni che ritenete necessario svolgere per conseguire le finalità definite al Punto uno.

Attività
Finalità 1
.....
Attività
Finalità 2
.....
Attività
Finalità 3
.....

Punto tre: le competenze richieste

Descrivete infine le competenze (conoscenze, capacità e atteggiamenti) richieste per svolgere le attività descritte nel Punto due.

Per ogni attività possono essere indicate fino a 2 conoscenze, capacità e atteggiamenti. Le stesse conoscenze, capacità e atteggiamenti possono essere ripetute per attività diverse.

Attività	Conoscenze	Capacità	Atteggiamenti

Al termine del lavoro il formatore redigerà un profilo di competenze riportando le conoscenze, le capacità e gli atteggiamenti necessari per l'esercizio del ruolo individuati nel Punto 3 secondo una graduatoria di importanza.

Profilo di competenze del ruolo di tutore dell'apprendistato		
Conoscenze	Capacità	Atteggiamenti

Fonte: Isfol

NOTA PER IL FORMATORE

L'esercitazione può essere svolta anche in gruppo. In tal caso sarà seguita da una discussione in plenaria nel corso della quale un portavoce del gruppo illustrerà il lavoro svolto.

Scheda 3.4: LA NOSTRA ORGANIZZAZIONE

Istruzioni per il formatore: La presente esercitazione, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di aiutare i partecipanti a focalizzare le caratteristiche della propria azienda per poi delineare un quadro chiaro all'apprendista del contesto in cui si sta inserendo.

Istruzioni per il tutor aziendale: Siete chiamati a descrivere la vostra azienda ad un giovane apprendista. Ricostruitene pertanto gli aspetti che essenzialmente la caratterizzano (obiettivi, processi produttivi, valori guida, norme e i modelli di comportamento) in modo da poter dare a questo giovane i riferimenti fondamentali per potersi orientare al suo interno. Le informazioni che a questo fine fornirete dovranno rispondere sia ad esigenze informative (sapere dove si è, i ruoli e le responsabilità dei colleghi con cui avrà a che fare...) che a esigenze di tipo emotivo (rassicurare, orientare, porsi come punto di riferimento).

La vostra descrizione dell'impresa, pertanto, dovrà essere quanto più possibile chiara, completa e semplice, e dovrà permettere al giovane di farsi un'idea complessiva dell'azienda, in particolare:

1. dei suoi principali **processi produttivi** e delle loro relazioni;
2. dell'articolazione della sua **struttura**;
3. delle caratteristiche più significative della sua **cultura** organizzativa (valori di riferimento, norme e modelli di comportamento più diffusi e "premiati", regole informali, ecc.);
4. del tipo di **richieste** che con maggior frequenza sono rivolte ai dipendenti.

Successivamente, esprimendovi con uno **slogan** o con una breve frase, provate a formulare il messaggio che inviereste a questo ipotetico giovane apprendista, affinché possa trovarsi immediatamente bene al suo interno.

Infine, sintetizzate il tutto con un **disegno** capace di destare una risposta emotiva.

Fonte: Isfol

NOTA PER IL FORMATORE

L'esercitazione può essere svolta anche in gruppo. In tal caso sarà seguita da una discussione in plenaria nel corso della quale un portavoce illustrerà il lavoro svolto dal gruppo, preparato e presentato su una lavagna a fogli mobili.

4 Modulo 4: PROGETTAZIONE

MODULO 4: PROGETTAZIONE		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
La pianificazione e costruzione del percorso formativo aziendale Profili professionali Piano formativo individuale Piano formativo individuale di dettaglio	Essere capaci di progettare il percorso formativo dell'apprendista	Scheda 4.1: Piano formativo individuale
La progettazione del piano di formazione Pianificare la formazione Definire le competenze	Saper individuare le competenze possedute dall'apprendista Saper costruire e pianificare le unità formative e i percorsi Saper individuare le competenze che deve acquisire l'apprendista	Scheda 4.2: Scheda di rilevazione delle competenze in ingresso dell'apprendista Scheda 4.3: Scheda di programmazione delle attività Scheda 4.4: Analisi delle attività lavorative in termini di competenze
La formazione esterna	Conoscere gli obiettivi della formazione esterna	

4.1 Contenuti

La pianificazione e costruzione del percorso formativo aziendale

La finalità del percorso di formazione pianificato dall'azienda è la qualificazione dell'apprendista attraverso lo sviluppo delle competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi previsti dal profilo professionale/formativo per il quale il giovane è stato assunto.

Profili professionali

Nella implementazione dell'apprendistato professionalizzante come riformato dal Testo Unico, la progettazione dei percorsi formativi per gli apprendisti da parte dell'impresa avviene sulla base dei "profili professionali" stabiliti nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale. Spetta dunque alla contrattazione collettiva elaborare i riferimenti per la formazione tecnico-professionale, attraverso l'elaborazione di "profili professionali" che individuano le attività lavorative proprie di specifiche figure e le relative competenze necessarie. Tali profili professionali dovrebbero essere agganciati ai sistemi di classificazione del personale, in modo da rafforzare il legame tra competenze e attività svolte dai lavoratori e inquadramento.

Inoltre, il Testo Unico prevede l'istituzione di un Repertorio delle professioni, quale sede in cui raccordare i profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva con gli standard formativi definiti dalle Regioni. L'elaborazione del Repertorio è affidata ad un organismo tecnico, operante presso il Ministero del Lavoro, di cui fanno parte anche il Ministero dell'Istruzione, le Regioni e le Parti Sociali.

Gli accordi interconfederali e i contratti collettivi stabiliscono, in ragione dell'età dell'apprendista e del tipo di qualificazione da conseguire, la durata e le modalità di erogazione della formazione per l'acquisizione delle competenze tecnico-professionali e specialistiche in funzione dei suddetti profili professionali stabiliti nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale previsti nei contratti collettivi di lavoro.

Piano formativo individuale

Le attività e i contenuti del percorso di formazione, nonché gli obiettivi, le modalità, e i tempi di realizzazione di quanto programmato, sono definiti nel Piano formativo individuale (Pfi) (vedi **Scheda 4.1**).

Il Piano formativo individuale è il documento scritto, firmato dall'apprendista stesso e allegato al contratto di lavoro, di cui è parte integrante, che descrive il progetto della formazione che il giovane dovrà svolgere durante il periodo di apprendistato. L'elaborazione e la redazione dei Piani formativi individuali, a carico dell'azienda, avviene sulla base dei profili professionali definiti dai differenti Ccnl ed in coerenza alle normative e agli standard formativi regionali.

Piano formativo individuale di dettaglio

Il Piano formativo individuale di dettaglio è un ulteriore dispositivo introdotto solo da alcune regolamentazioni regionali. Questo è il documento successivo al Piano formativo individuale che descrive nello specifico, e per tutta la durata del contratto d'apprendistato, le caratteristiche di erogazione della formazione. Si tratta dunque di un dispositivo di integrazione del Piano formativo individuale utile a definire una progettazione di maggior dettaglio del percorso formativo, e

dunque in grado di tenere in maggior conto le esigenze di personalizzazione del percorso.

Aldilà della richiesta delle regolamentazioni regionali, il Piano formativo individuale di dettaglio potrebbe dunque essere comunque utilizzato dall'impresa, come strumento interno, senza rilevanza formale "normativa".

L'elaborazione e la redazione del Piano formativo di dettaglio avviene, generalmente con cadenza annuale, sulla base delle esigenze aziendali e delle competenze dell'apprendista. In esso sono specificate:

- la scelta delle metodologie didattiche appropriate;
- l'individuazione dei contenuti da trattare sulla base delle competenze già acquisite dall'apprendista e riferite alla qualifica da raggiungere;
- la definizione del *setting* formativo.

La progettazione del piano di formazione

Nella fase iniziale della progettazione del piano formativo, a partire dal ruolo professionale per cui il giovane è stato assunto, anche alla luce di ciò che l'apprendista conosce e sa fare all'inizio del percorso di formazione (vedi **Scheda 4.2**), può essere utile individuare in modo sistematico le attività che il giovane dovrà essere in grado di realizzare al termine del periodo di apprendistato, identificando i compiti che gli verranno progressivamente assegnati e le modalità di apprendimento previste.

Tale lavoro di progettazione deve scaturire dall'identificazione del fabbisogno dell'azienda, ovvero dall'individuazione della figura e/o delle attività e competenze per le quali l'apprendista è stato assunto. Inoltre, deve considerare le attività e le competenze identificate come obiettivi formativi nell'ambito dei profili professionali definiti dai contratti collettivi, al fine di assicurare l'acquisizione di competenze che aumentino l'occupabilità dei giovani nel settore di riferimento e che promuovano la crescita di competitività dell'impresa.

Pianificare la formazione

Una volta individuato ciò che l'apprendista già sa fare, è necessario organizzare la formazione del giovane e definire un programma di attività formative da svolgere in azienda, tenendo conto anche di quello che sarà sviluppato nella eventuale formazione esterna.

La compilazione di una semplice *Scheda di programmazione delle attività* (vedi **Scheda 4.3**), può aiutare a predisporre fin dall'inizio un piano di lavoro che preveda:

- che cosa l'apprendista deve fare per acquisire le capacità e le conoscenze richieste dal ruolo professionale (compiti);
- in che modo saranno svolti i diversi compiti;
- quando tali compiti sono previsti all'interno del percorso di inserimento del giovane.

In questo modo il tutor e l'apprendista, ma anche gli eventuali operatori esperti chiamati a seguirlo di volta in volta, avendo più chiaro dove si vuole andare e come si sta procedendo, saranno facilitati nella verifica dei risultati.

La formalizzazione del piano di lavoro, concordato tra azienda ed agenzia formativa e verificato anche con l'apprendista, permette di monitorare i tempi di apprendimento del giovane, eventuali imprevisti, l'emergere di particolari urgenze aziendali, i problemi di organizzazione, le difficoltà incontrate. La considerazione di tali variabili contribuisce ad un efficace raggiungimento degli obiettivi fissati.

Definire le competenze

Successivamente, per definire in maniera dettagliata quello che il giovane dovrà essere in grado di sapere e di fare, saranno identificate, per ogni singola attività, l'insieme di competenze necessarie per svolgere ciascuna di esse con autonomia ed efficacia.

I risultati di questa analisi possono essere opportunamente riportati su una apposita scheda che, in riferimento ad ogni attività, specificherà le conoscenze e le capacità che il giovane dovrà apprendere nel corso del suo periodo di apprendistato (vedi **Scheda 4.4**).

Attraverso l'analisi delle competenze richieste dal ruolo professionale di riferimento sarà più facile:

- stabilire la successione dei compiti da assegnare all'apprendista, in modo che egli acquisisca progressivamente le necessarie competenze;
- coinvolgere l'apprendista, chiarendo che cosa ci si aspetta da lui in prospettiva;
- concordare i compiti che deve svolgere la struttura di formazione esterna per aiutare il giovane a completare adeguatamente la sua preparazione professionale.

La formazione esterna

Le aziende che decidono di integrare la formazione interna con altri percorsi svolti all'esterno, perché prive di capacità formativa o per altri motivi, parallelamente al piano di attività in impresa dovrebbero concordare un piano di formazione esterna, anch'esso descritto nel Piano formativo individuale.

Il tutor aziendale, oltre a discutere con l'agenzia formativa le attività previste durante la formazione esterna, per cercare di trovare la maggior coerenza possibile tra questo percorso didattico e l'esperienza dell'apprendista all'interno dell'impresa, dovrebbe avere a disposizione un programma di massima rispetto a quanto sarà realizzato presso la struttura formativa, in modo da costituire le opportune sinergie con i compiti affidati in impresa e favorire il raccordo tra l'eventuale formazione esterna e quella interna all'azienda.

Questo programma dovrebbe contenere:

- i Moduli specifici che compongono il percorso formativo extra aziendale;
- gli obiettivi di apprendimento collegati a ciascun Modulo;
- i principali contenuti che verranno trattati nei diversi Moduli;
- i tempi di erogazione delle specifiche attività formative.

La conoscenza del programma di formazione extra aziendale consente al tutor aziendale:

- di parlarne direttamente con l'apprendista, in modo che egli abbia fin dall'inizio consapevolezza dei collegamenti esistenti tra l'esperienza aziendale e la formazione esterna;
- di fare puntuale riferimento, durante i colloqui con l'apprendista sul procedere delle attività lavorative dentro l'impresa, ad elementi precedentemente introdotti che verranno ripresi e/o approfonditi, durante la formazione esterna;
- di verificare con il tutor dell'agenzia formativa il rapporto tra programma previsto e risultati effettivamente prodotti dalla formazione extra aziendale, anche in vista di eventuali aggiustamenti migliorativi futuri.

NOTA PER IL FORMATORE

Per la loro reale applicabilità il processo di lavoro, la metodologia e gli strumenti proposti devono essere adattati alla prassi lavorativa delle singole realtà aziendali e ai diversi contesti regionali. Non sempre infatti la progettazione è affidata al tutor, o ci sono le condizioni per lo sviluppo di tale processo.

La pista di lavoro suggerita, per essere concretamente realizzata dovrà necessariamente essere calibrata in base alle dimensioni, all'organizzazione e ai vincoli normativi dell'impresa in cui si lavora.

4.2 Strumenti/Schede

Scheda 4.1: PIANO FORMATIVO INDIVIDUALE

Istruzioni per il formatore: Si riporta un esempio di Piano formativo individuale articolato per annualità di apprendistato, che può essere utilizzato come strumento didattico nella formazione del tutor aziendale o come dispositivo da allegare al contratto di apprendistato in mancanza di modelli predisposti dalla Regione e/o dalla contrattazione collettiva.

Il percorso formativo dell'apprendista (durata in ore)	
Formazione esterna di base e trasversale	Formazione tecnico-professionale
n. Ore: 120 (Salvo diversa previsione della Regione)	n. Ore: _____ (Verificare le previsioni del Ccnl)
Obiettivi formativi* – annualità 1°	

Obiettivi formativi – annualità 2°	

Obiettivi formativi – annualità ...	

* Per l'identificazione degli Obiettivi Formativi si può fare riferimento ai profili dei Ccnl e/o agli standard formativi regionali.
(Replicare il seguente format per singola annualità in base alla durata del contratto).

Fonte: Isfol

Scheda 4.2: SCHEDA DI RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE IN INGRESSO DELL'APPRENDISTA
--

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata nella fase di ingresso del giovane in azienda per acquisire utili informazioni sulle competenze e le conoscenze che egli già possiede al momento dell'assunzione. Le risposte saranno utilizzate per definire al meglio il percorso formativo dell'apprendista.

Apprendista	
Profilo Formativo	
Tutor	
Data Compilazione	

Età _____
Titolo di Studio _____
Esperienze scolastiche e formative _____
Esperienze professionali _____
Conoscenze linguistiche _____
Conoscenze informatiche _____
Esperienze acquisite in ambiti non lavorativi trasferibili al mondo del lavoro _____

Fonte: Rielaborazione Isfol su Polarix, Guida ai tirocini formativi, Unioncamere, 2004

Scheda 4.3: SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata nella fase iniziale di progettazione del piano formativo per avere un quadro sintetico delle attività che l'apprendista dovrà svolgere, delle relative modalità di apprendimento/esecuzione e dei tempi previsti all'interno del percorso di inserimento del giovane.

Apprendista		
Profilo Formativo:		
Tutor		
Data Compilazione		
CHE COSA (COMPITI)	IN CHE MODO	QUANDO

Si riporta un esempio di Programmazione delle attività.

Apprendista		
Profilo Formativo:	Operatore Macchine utensili	
Tutor		
Data Compilazione		
CHE COSA (COMPITI)	IN CHE MODO	QUANDO
Lettura del disegno e dei cicli di lavoro Preparazione della macchina	In affiancamento ad un operatore esperto	Durante le prime settimane
Studio dei cicli di lavoro visti realizzare	Studio individuale Spiegazioni del tutor aziendale	Dopo due settimane
Esecuzione di semplici lavorazioni	Con la supervisione di un operatore esperto	Dopo un mese
Formazione sulle caratteristiche dei materiali, degli utensili, dei parametri di lavorazione	Spiegazioni del tutor aziendale Partecipazione al corso di formazione esterna	Dopo un mese Secondo le date previste
Predisposizione della macchina ed esecuzione di semplici particolari	Lavoro in autonomia, con il controllo di un operatore esperto sui risultati	Dopo due mesi
.....		

Fonte: Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

Scheda 4.4: ANALISI DELLE ATTIVITÀ LAVORATIVE IN TERMINI DI COMPETENZE

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata nella fase iniziale di progettazione del piano formativo.

Ogni incarico lavorativo comprende l'esercizio di specifiche mansioni e compiti (attività) che quotidianamente devono essere svolti per esercitare il ruolo per cui si è stati assunti.

Questo strumento può essere un utile esercizio per imparare ad esaminare singole attività che rientrano nell'esperienza lavorativa concreta dell'apprendista in termini di:

- *conoscenze*, ossia ciò che l'apprendista deve necessariamente sapere e conoscere a livello teorico e/o tecnico per svolgere l'attività;
- *capacità* e abilità, ossia ciò che l'apprendista deve saper fare a livello operativo e concreto per svolgere l'attività;
- *comportamenti*, ossia in che modo l'apprendista deve applicare le conoscenze e le capacità possedute, per svolgere concretamente l'attività, anche in relazione allo specifico contesto lavorativo in cui opera e ai compiti e alle mansioni degli altri colleghi.

Si avrà così un quadro chiaro e dettagliato di ciò che l'apprendista deve acquisire o migliorare, anche alla luce di ciò che già sa fare, e quindi su quali aspetti agire e focalizzarsi durante la formazione, per esercitare al meglio il proprio mestiere¹.

Prima fase- Scheda 1 - Individuare e descrivere in dettaglio una singola attività caratteristica del lavoro per cui è stato assunto l'apprendista in base alle indicazioni riportate all'inizio della scheda. Quanto più accurata sarà la descrizione, tanto più semplice sarà il lavoro successivo.

Seconda fase- Scheda 2 - Descrivere le conoscenze, le abilità e i comportamenti che l'apprendista deve possedere per eseguire in maniera efficace l'attività descritta nella *Scheda 1*.

Indicare, per ciascuna competenza segnalata, quanto essa è determinante per svolgere efficacemente l'attività descritta nella *Scheda 1*. Ciò può essere utile per capire su quali aspetti focalizzarsi maggiormente nella formazione.

L'indicazione dovrà essere fornita rispetto ad un livello di padronanza mediamente posseduto da un lavoratore che ha pratica dell'attività analizzata in corrispondenza al livello, rammentando il significato dei seguenti valori:

A. Per niente B. Poco C. Abbastanza D. Molto

Buon lavoro!!

1. Si veda anche la Scheda 8.1 "*Scheda di valutazione delle competenze in ingresso*" proposta nel Modulo 8 Valutazione.

Scheda 1. Descrizione attività

Descrivere dettagliatamente l'attività che l'apprendista dovrà apprendere (*ad esempio: come l'attività viene normalmente programmata, quante persone sono necessarie per la sua realizzazione, qual è il tempo mediamente richiesto, quale "finezza" di esecuzione è richiesta, se viene svolta individualmente o in gruppo, se richiede il coinvolgimento di altri settori, ecc.*).

Attività:

Scheda 2. Identificazione delle competenze

Descrivere le conoscenze, le capacità e i comportamenti necessari a svolgere l'attività descritta nella Scheda 1. Indicare i relativi livelli di padronanza che si devono possedere per svolgere efficacemente l'attività dove:

- A. Per niente B. Poco C. Abbastanza D. Molto

Attività:		
Competenze	Descrizione	Livello di padronanza
Conoscenze (ciò che è necessario sapere per svolgere l'attività)		
Capacità (ciò che è necessario saper fare concretamente per svolgere l'attività)		
Comportamenti (in che modo è necessario saper applicare le conoscenze e le capacità per svolgere l'attività)		

Si riporta un esempio di identificazione delle competenze (descrizione di un'attività e del relativo livello di padronanza che deve essere posseduto per svolgerla in maniera efficace).

Attività	Montaggio di particolari e gruppi meccanici	
Competenze	Descrizione	Livello di padronanza*
Conoscenze (ciò che è necessario sapere per svolgere l'attività)	Conoscere la tecnologia meccanica e il prodotto	
	Conoscere le procedure e attrezzature di montaggio e smontaggio	C
	Conoscere gli strumenti di misura	
	Conoscere gli obiettivi e le procedure tecniche del sistema qualità	
Capacità (ciò che è necessario saper fare concretamente per svolgere l'attività)	Interpretare la documentazione tecnica	B
	Eseguire il premontaggio di particolari	
	Eseguire il montaggio di gruppi meccanici	B
	Effettuare le necessarie registrazioni	
	Compilare la scheda controllo qualità	
	Rispettare le condizioni di sicurezza	
Comportamenti (in che modo è necessario saper applicare le conoscenze e le capacità per svolgere l'attività)	Avere una buona manualità	
	Essere preciso, ordinato e attento alla sicurezza	
	Essere coordinato nei movimenti	
	Saper organizzare il proprio lavoro	
	Saper adattarsi ai diversi tipi di lavorazioni che deve compiere	
	Saper collaborare con i colleghi	A

* A. Per niente B. Poco C. Abbastanza D. Molto

Fonte: Isfol

5 Modulo 5: GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

MODULO 5: GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
Il tutor come facilitatore dell'apprendimento La descrizione del ruolo del tutor	Conoscere le attività caratterizzanti l'esercizio del ruolo di tutor aziendale al fine di garantire lo sviluppo delle competenze dell'apprendista e il suo positivo inserimento in impresa	
L'organizzazione e la conduzione del percorso formativo Elaborazione di un piano di lavoro Facilitazione delle condizioni di apprendimento e socializzazione al compito durante l'intero percorso di apprendistato	Saper illustrare gli obiettivi formativi Saper individuare e organizzare i compiti da assegnare agli apprendisti Saper organizzare momenti di spiegazione e affiancamento Saper accompagnare i percorsi di socializzazione lavorativa Saper gestire feedback finalizzati a favorire l'apprendimento e l'eventuale riprogettazione	Scheda 5.1: Piano di intervento per lo sviluppo delle attività dell'apprendista Scheda 5.2: Sequenza logico-operativa per la formazione Scheda 5.3: Scheda di registrazione delle attività formative

5.1 Contenuti

Il tutor come facilitatore dell'apprendimento

Il tutor deve essere in grado di *trasmettere le competenze necessarie all'esercizio delle attività lavorative ponendosi come maestro e garante degli apprendimenti*¹. Ciò significa non solo facilitare l'acquisizione delle competenze tecnico-operative richieste dal ruolo professionale che l'apprendista ricopre in azienda, ma gestire l'intero percorso formativo con la consapevolezza che la formazione non è solo un adempimento teorico-burocratico ma un processo

1. Cfr. art.1 DM n. 22 del 28/02/2000.

complesso che non si esaurisce nella semplice trasmissione di nuove conoscenze e/o procedure operative. Il tutor deve trasformare il lavoro in momenti di apprendimento efficace, aiutando l'apprendista a riflettere criticamente su come ha lavorato e sul modo in cui ha affrontato i compiti assegnati, a riconoscere lo sviluppo delle sue conoscenze e capacità, ad integrare nel proprio bagaglio professionale le strategie di azione che si sono rivelate più efficaci, e ad individuare e colmare eventuali lacune, per poi definire nuovi obiettivi.

Una modalità per sviluppare le competenze è costituita dal sottoporre all'apprendista "situazioni problema" che sarà chiamato ad affrontare all'interno del proprio lavoro, costruite e proposte in modo che il giovane riconosca uno stimolo e un interesse personale nell'affrontarle. Egli deve trovarsi di fronte a richieste di prestazione che presentano dei livelli di difficoltà significativi, ma che comunque possono essere ragionevolmente affrontate a partire da ciò che già conosce e sa fare, evitando il rischio di indurre inutili e controproducenti sensi di inadeguatezza e conseguenti abbassamenti di autostima. L'apprendimento implica la loro sperimentazione all'interno di situazioni concrete, che sollecitano la ricerca di comportamenti efficaci attraverso:

- la definizione e sperimentazione di nuove e più efficaci modalità/procedure di intervento, tenendo conto di che cosa è possibile fare in una specifica situazione;
- il riconoscimento delle nuove conoscenze e capacità che sono state acquisite attraverso una determinata esperienza, per poterle applicare efficacemente nelle situazioni che ci si troverà ad affrontare in futuro;
- la valutazione critica degli esiti delle proprie azioni, individuando eventuali errori e analizzando le cause che possono averli prodotti.

L'organizzazione e la conduzione del percorso formativo

Operativamente, dopo una prima fase di progettazione, che avviene in base alle caratteristiche del profilo professionale dell'apprendista (vedi **Modulo 4**), alle competenze che egli già possiede (vedi **Scheda 4.2**) e a quelle che deve acquisire (vedi **Scheda 4.3**), il tutor deve mettere a punto un piano di intervento a lungo termine e condividerlo con l'apprendista stesso (vedi **Scheda 5.1**). Stabilire un piano di lavoro è necessario per identificare e condividere con il giovane gli obiettivi professionali e di apprendimento che saranno raggiunti attraverso l'assegnazione di compiti e responsabilità progressivamente più complessi.

Nel presentare all'apprendista il piano delle attività che gli verranno via via assegnate in impresa il tutor deve chiarire che cosa ci si aspetta, evidenziando il rapporto tra i compiti progressivamente affidati e lo sviluppo delle relative competenze professionali.

Prima della sperimentazione diretta dei compiti operativi e di eventuali situazioni problematiche il tutor deve descrivere in maniera chiara il compito da svolgere e fornire, attraverso momenti di spiegazione, affiancamento, analisi e riflessione con l'apprendista stesso, tutte le informazioni utili per svolgerlo al meglio, oltre

che predisporre eventuali materiali o strumenti necessari e chiarire i risultati attesi. Per ogni attività sarebbe inoltre utile una dimostrazione tecnica di come si imposta, si organizza e si svolge il lavoro, utilizzando anche, in determinate condizioni e situazioni, tecniche di simulazione. Nel contempo non ci si dovrebbe accontentare che l'apprendista sappia eseguire i compiti assegnati, ma bisognerebbe richiedere che il giovane sia in grado di spiegare come e perché occorre fare determinate operazioni (che risultati si vuole ottenere, di che cosa ci si deve preoccupare, quali sono gli errori da evitare, ecc.), (vedi **Scheda 5.2**).

Dopo la prestazione, l'apprendista deve avere l'opportunità di confrontarsi con il tutor, riflettere criticamente sulle situazioni incontrate, sulle strategie che egli ha messo in atto per affrontarle, sulle difficoltà che si sono presentate, sui risultati ottenuti, sui problemi rimasti aperti, sulle competenze acquisite, ecc. Anche gli errori e le difficoltà devono essere viste come occasioni di apprendimento, evitando semplicemente di sostituirsi al giovane o di prescrivere le corrette modalità operative per affrontarli, ma dedicando del tempo all'apprendista affinché cerchi egli stesso le cause ed individui le possibili soluzioni.

Grazie a questo confronto con il tutor, che deve avvenire ciclicamente, l'apprendista potrà avere una visione più realistica e concreta dell'impegno professionale che gli viene proposto. Allo stesso tempo, il tutor può verificare lo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi formativi e discuterne con il giovane. Tutta l'attività svolta dagli apprendisti in azienda nei singoli moduli formativi (parte teorica e pratica, nonché eventuale FAD), indispensabile all'apprendista per il graduale raggiungimento della qualifica finale, dovrebbe essere puntualmente e costantemente documentata. Considerata la difficoltà di ricostruire e descrivere in termini teorici la pratica che effettivamente viene esercitata, lo svolgimento del Piano formativo individuale sarà attestato da specifiche registrazioni, effettuate dal tutor, dei contenuti e della durata della formazione impartita all'apprendista. A tal fine, oltre ad utilizzare gli strumenti di monitoraggio dell'intero percorso formativo (vedi **Modulo 8**) è preferibile predisporre una scheda che rilevi, con cadenza possibilmente settimanale o mensile, la formazione erogata. Tale scheda dovrà riportare la descrizione dell'attività, il totale delle ore svolte e le modalità di apprendimento, controfirmate dal tutor e dal lavoratore apprendista (vedi **Scheda 5.3**).

NOTA PER IL FORMATORE

Per la loro reale applicabilità il processo di lavoro, la metodologia e gli strumenti proposti devono essere adattati alla prassi lavorativa delle singole realtà aziendali e ai diversi contesti regionali. La pista di lavoro suggerita, per essere concretamente realizzata, dovrà necessariamente essere calibrata in base alle dimensioni, all'organizzazione e ai vincoli normativi dell'impresa in cui si lavora.

5.2 Strumenti/Schede

Scheda 5.1: PIANO DI INTERVENTO PER LO SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ DELL'APPRENDISTA
--

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata nella fase iniziale di progettazione del percorso formativo dell'apprendista per formulare un piano d'azione formativa in base alle singole attività che rientrano nell'esperienza lavorativa concreta dei singoli apprendisti. Il piano che ne risulterà avrà un valore concreto, in quanto fornisce un chiaro quadro di riferimento dei tempi e dei modi di ciò che il giovane deve acquisire per arrivare all'efficace esecuzione di attività sempre più complesse.

Utilizzando le schede allegate Lei dovrà:

Scheda 1 - Individuare le attività che l'apprendista dovrà svolgere nel suo lavoro e descriverne in dettaglio le caratteristiche, in base alle indicazioni specifiche riportate all'inizio della scheda stessa. Quanto più accurata sarà la descrizione, tanto più semplice sarà il lavoro successivo.

Scheda 2 - Per ciascuna attività individuata nella Scheda 1:

- indicare i *livelli di padronanza* attesi in base agli standard di efficacia lavorativa mediamente posseduti da un lavoratore che ha pratica dell'attività analizzata. L'indicazione sarà da Lei fornita riportando la "lettera" corrispondente al livello atteso individuato nella colonna apposita rammentando il significato dei singoli valori:
 - A. per niente;
 - B. poco;
 - C. abbastanza;
 - D. molto;
- definire con analoga modalità i *livelli di padronanza* effettivamente posseduti dall'apprendista (valutati o stimati) rispetto a quelli attesi;
- definire le "*priorità di sviluppo*" di ciascuna attività individuata, indicando con **A** quelle la cui padronanza ha Alta priorità, con **B** quelle a Bassa priorità. Alcune di esse avranno infatti particolare rilevanza o dovranno essere affrontate per prime, o dipenderanno dalla esecuzione di altre attività. Le *priorità* non necessariamente corrisponderanno allo scarto tra livello di padronanza atteso e livello effettivamente posseduto, in quanto potranno dipendere da altri fattori, quali ad esempio la consequenzialità degli apprendimenti, le necessità/priorità organizzative, le caratteristiche dell'apprendista, ecc.;

- indicare le metodologie ritenute più pertinenti che si intende utilizzare per garantire il migliore apprendimento di ciascuna attività (colonna *Modalità di apprendimento*);
- indicare i tempi di erogazione della formazione pianificati per ogni attività (colonna *Tempi*).

Buon lavoro!!

Scheda 1. Descrizione delle attività

Descrivere dettagliatamente le caratteristiche delle attività che l'apprendista dovrà padroneggiare per arrivare ad uno specifico obiettivo formativo (ad esempio: *come l'attività viene normalmente programmata, quante persone sono necessarie per la sua realizzazione, qual è il tempo mediamente richiesto, quale "finezza" di esecuzione è richiesta, se viene svolta individualmente o in gruppo, se richiede il coinvolgimento di altri settori, ecc.*).

Attività	Descrizione

Scheda 2. Piano di lavoro per lo sviluppo delle attività

Per ogni attività indicare il livello di padronanza atteso e quello attuale, le priorità e i tempi di apprendimento.

Attività	Livello di padronanza		Priorità	Modalità di apprendimento	Tempi											
	Atteso	Attuale														

Fonte: Isfol

Scheda 5.2: SEQUENZA LOGICO-OPERATIVA PER LA FORMAZIONE

Istruzioni per il tutor aziendale: Per acquisire le competenze non è sufficiente saper eseguire i compiti che vengono di volta in volta assegnati. È importante capire perché bisogna agire in un certo modo, che problemi si possono incontrare, in che modo evitarli e/o risolverli per raggiungere i risultati richiesti. La seguente sequenza logico-operativa è un possibile schema che si può utilizzare per trasmettere in maniera funzionale ed efficace all'apprendista le conoscenze e le competenze necessarie ad eseguire un determinata attività.

✓ **Spiegazione** *"ti spiego il compito che dovrai affrontare e come si fa"*

Il tutor presenta il compito da affrontare, precisando i risultati che bisogna produrre, illustra i passaggi logici e le procedure operative che bisogna attuare, ricorda le conoscenze da applicare (formule, schemi, classificazioni, ecc.), richiama le difficoltà e gli imprevisti che potrebbero capitare.

✓ **Esecuzione** *"te lo faccio fare concretamente"*

Il tutor affianca l'apprendista che, dopo un tempo di osservazione esegue l'attività in modo progressivamente autonomo. Durante l'esecuzione il tutor fornisce indicazioni e sollecita a riflettere su eventuali errori, per aiutarlo ad acquisire un efficace modo di operare.

✓ **Verifica** *"verifico come lo fai e che cosa hai capito"*

Il tutor chiede periodicamente all'apprendista di spiegare quello che sta facendo, sollecitando il giovane a chiarire perché mette in atto determinati comportamenti, quali sono gli errori che compie più frequentemente, che cosa si potrebbe fare per evitarli. Il tutor lo aiuta a ricostruire la propria esperienza, gli fornisce ulteriori spiegazioni, favorisce una maggiore consapevolezza del giovane su quello che ha imparato a fare e su che cosa deve ancora migliorare.

✓ **Applicazione** *"ti faccio applicare quello che hai imparato in una nuova situazione, per vedere quanto hai capito veramente"*

Il tutor assegna al giovane dei nuovi compiti, che presentano problematiche simili a quelle precedentemente affrontate, per verificare quanto egli sia in grado di trasferire le capacità e le conoscenze acquisite all'interno di nuove situazioni.

Fonte: Rielaborazione Isfol su Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

Scheda 5.3: SCHEDA DI REGISTRAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda rappresenta un modello di strumento utilizzabile dall'azienda per registrare l'attività formativa svolta dall'apprendista nell'ambito dei Moduli previsti nel Piano formativo individuale. Per ogni attività formativa descritta nella prima colonna saranno riportate, in quelle successive, le modalità e i tempi di erogazione della formazione. La scheda dovrebbe essere compilata periodicamente (ogni due settimane/ogni mese) e seguire l'ordine cronologico delle attività svolte.

MODULO _____

Attività formativa	Modalità di apprendimento*	Durata in ore/ Periodo	Firma tutor/apprendista
		Periodo_____	Firma Tutor_____
		Ore_____	Firma Apprendista_____
		Periodo_____	Firma Tutor_____
		Ore_____	Firma Apprendista_____
		Periodo_____	Firma Tutor_____
		Ore_____	Firma Apprendista_____
		Periodo_____	Firma Tutor_____
		Ore_____	Firma Apprendista_____
		Periodo_____	Firma Tutor_____
		Ore_____	Firma Apprendista_____
		Periodo_____	Firma Tutor_____
		Ore_____	Firma Apprendista_____

* Aula, affiancamento, on the job...

Fonte: Rielaborazione Isfol su modello allegato al Ccnl Metalmeccanico-Industria

6 Modulo 6: ACCOMPAGNAMENTO E SOSTEGNO DELL'APPRENDISTA

MODULO 6: ACCOMPAGNAMENTO E SOSTEGNO DELL'APPRENDISTA		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
Il rapporto tra tutor aziendale e apprendista La comunicazione La gestione del colloquio	Conoscere gli strumenti per instaurare una buona relazione con l'apprendista	Scheda 6.1: Mi preparo al colloquio di <i>tutorship</i>
Il ruolo della relazione ai fini dell'apprendimento	Saper utilizzare la relazione in maniera costruttiva per facilitare l'apprendimento dell'apprendista	Scheda 6.2: Osserviamo il colloquio di <i>tutorship</i> Scheda 6.3: La valutazione dello stile comunicativo
Sostegno al coinvolgimento e alla motivazione dell'apprendista	Acquisire le competenze necessarie a motivare e sostenere l'apprendista	Scheda 6.4: Come aiuto l'Apprendista a sviluppare le capacità fondamentali
Utilizzare modalità di comunicazione efficaci	Curare in maniera efficace la relazione con l'apprendista	Scheda 6.5: Apprendere dalle riflessioni sui comportamenti attuati
Gestire le situazioni problematiche Gestire periodici colloqui con l'apprendista	Saper gestire le problematiche connesse alla relazione tra tutor e apprendista	Scheda 6.6: La gestione delle obiezioni Scheda 6.7: La negoziazione Scheda 6.8: Gestione delle situazioni problematiche Scheda 6.9: <i>Feedback</i> sulle competenze Scheda 6.10: Il cambiamento delle reazioni Scheda 6.11: <i>Problem Solving</i>

6.1 Contenuti

Il rapporto tra tutor aziendale e apprendista

Gli interventi formativi specifici rivolti ai tutor aziendali devono anche essere l'occasione per potenziare e prendere consapevolezza delle competenze relazio-

nali necessarie a ricoprire un ruolo così importante. Infatti le funzioni che il tutor deve svolgere saranno diverse non solo a seconda dei differenti contesti aziendali, ma anche delle caratteristiche del giovane, che arriva in azienda con un bagaglio di esperienze, personali e professionali, di aspettative e timori, che influenzano la motivazione e gli esiti del percorso formativo e lavorativo che sta per intraprendere. L'intervento formativo in favore del tutor aziendale è utile inoltre per sviluppare doti comunicative e didattiche verso i neo assunti ed acquisire accanto alle capacità professionali, a volte anche molto specialistiche, che già possiede competenze relazionali ugualmente necessarie.

Le conoscenze e competenze acquisite durante gli anni di lavoro e il bagaglio di "saper essere e saper fare" posseduto dal dipendente individuato dall'azienda come tutor per la formazione del neo assunto, non sempre bastano ad esplicare il compito affidatogli. È indispensabile che, oltre a conoscere dettagliatamente le attività del settore di riferimento, il tutor acquisisca conoscenze e competenze che possano favorire l'instaurarsi di una buona ed assertiva relazione, al fine di attivare un vero e proprio processo di sviluppo professionale. In particolare è necessario che egli sappia:

- curare in maniera efficace la relazione con l'apprendista;
- utilizzare modalità di comunicazione partecipative;
- sostenere la motivazione dell'apprendista;
- gestire le situazioni problematiche.

Il ruolo della relazione ai fini dell'apprendimento

Per inserire efficacemente in azienda l'apprendista, accompagnarlo durante tutto il percorso lavorativo, motivarlo all'apprendimento e aiutarlo a superare i momenti più difficili, è indispensabile creare fin dall'inizio una positiva e autentica relazione con il giovane.

La capacità del tutor di stabilire e mantenere una relazione interpersonale aperta e trasparente con l'apprendista, a partire dalla sua accoglienza sul luogo di lavoro, costituisce un presupposto indispensabile per coinvolgerlo in un progetto di sviluppo professionale.

È molto importante che tra tutor e apprendista si crei un rapporto di fiducia e di stima che si costruisca e consolidi giorno per giorno grazie ad un dialogo diretto e personale e alla condivisione di attività lavorative. Il neo-assunto deve contare sul fatto che vi sia all'interno dell'azienda una persona di cui si possa fidare, pronta non solo ad ascoltarlo, a dargli dei consigli, a incoraggiarlo ma anche a rivolgergli critiche costruttive e a correggerlo. Il giovane deve poter riconoscere nel tutor un punto di riferimento, una persona a cui rivolgersi per ottenere chiarimenti e suggerimenti utili, un aiuto a cui ricorrere nei momenti di difficoltà. Il tutor deve:

- mostrare un interesse reale nei confronti del nuovo lavoratore;

- essere capace di aiutare il giovane a "sentirsi parte" del nuovo gruppo in cui è appena entrato.

Attraverso un atteggiamento empatico diventa così possibile comprendere i comportamenti del giovane e rispondere soddisfacendone i bisogni specifici, sostenendo la persona eventualmente in difficoltà e, allo stesso tempo, creando un clima di fiducia.

Per evitare che si creino delle difficoltà di comunicazione che possono ostacolare il processo di inserimento e di formazione dell'apprendista è importante stare molto attenti alla modalità di relazione utilizzata, evitando atteggiamenti eccessivamente "direttivi" e stimolando la riflessione, affinché impari consapevolmente ad analizzare attentamente la situazione in cui si trova ed i problemi che deve affrontare, per poi valutare adeguatamente le diverse possibilità di azione e scegliere la più adeguata (vedi **Scheda 6.1**).

Sostegno al coinvolgimento e alla motivazione dell'apprendista

L'inserimento in azienda è un processo formativo finalizzato a sviluppare la **motivazione** e le competenze necessarie al giovane per fornire le prestazioni richieste. La presenza di persone motivate e competenti, integrate positivamente con il resto dell'organizzazione aziendale, concorre ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il continuo miglioramento della qualità del processo produttivo. Per l'impresa è importante aiutare l'apprendista ad acquisire consapevolezza degli obiettivi professionali che intende raggiungere, favorendo e sostenendo la sua motivazione ad impegnarsi nei compiti che gli vengono affidati. Per poter imparare, il giovane apprendista deve essere interessato e stimolato a "mettersi in gioco" di fronte a situazioni che per lui si presentano come nuove e complesse. In altre parole, deve essere motivato ad impegnarsi e ad affrontare la fatica necessaria per apprendere nuove conoscenze e capacità (vedi **Scheda 6.4**). Il tutor deve mostrare una immediata disponibilità a "mettersi in gioco" e a condividere la propria esperienza con l'apprendista per favorire la relazione con il giovane.

Utilizzare modalità di comunicazione efficaci

Per lo svolgimento di tutte le funzioni che vengono richieste ai tutor, oltre ad un'accurata preparazione tecnico-professionale, normalmente posseduta da chi svolge tale ruolo, è necessario avere competenze comunicative che diventano la prerogativa fondamentale per la creazione di una buona interazione. Il tutor deve essere sempre pronto a ricevere i segnali trasmessi, a volte in modo confuso, dai neo assunti, a interpretare comportamenti e reazioni, e ad aiutare il giovane a prendere coscienza di quello che gli sta avvenendo, mettendolo in condizione di riflettere, capire e parlare.

La capacità di **ascolto attivo** è fondamentale per incoraggiare il neo-assunto ad aprirsi e stimolarlo nel suo cammino di scoperta e di conoscenza di sé; offre la

possibilità di osservare in modo approfondito le reazioni e i comportamenti del giovane e costituisce un'efficace modalità di sostegno affettivo (vedi **Scheda 6.2**). Bisogna porre particolare attenzione a:

- **come si dicono le cose:** toni di voce ironici o aggressivi, o atteggiamenti inquisitori o minacciosi, possono suscitare irritazione o atteggiamenti difensivi nel proprio interlocutore. Ad esempio, fare affermazioni come "Qui c'è un errore" con un tono e un atteggiamento aggressivo possono favorire nell'apprendista la tendenza a chiudersi in sé stesso e a giustificarsi, piuttosto che a confrontarsi per capire dove ha sbagliato;
- **come ci si comporta:** la comunicazione non avviene solo attraverso le parole. Spesso il tutor influenza l'apprendista più per quello che fa (o che evita di fare) che per quello che dice. Se si prende un impegno con l'apprendista (l'appuntamento per un colloquio, la promessa di una spiegazione, ecc.) bisogna mantenerlo, oppure spiegare subito perché occorre rimandarlo (e comunque evitare di rimandarlo continuamente), altrimenti si finisce per non essere più credibili.
È opportuno inoltre, nelle relazioni con colleghi o collaboratori, evitare di esprimere dei giudizi o manifestare degli atteggiamenti negativi nei confronti del proprio apprendista, oppure diffondere informazioni che sono emerse da un colloquio personale.

Gestire le situazioni problematiche

Nella relazione con l'apprendista possono nascere **problemi** di comunicazione e di relazione. È possibile che, in base alle caratteristiche personali e ai diversi passaggi del percorso di apprendimento, a fronte delle prime difficoltà e situazioni non previste, ci siano cadute di impegno o atteggiamenti "aggressivi" nei confronti del tutor. Tali criticità potrebbero scaturire da svariate e diverse motivazioni. Oltre a quelle che potrebbero derivare da caratteristiche personali, soggettive e individuali (difficoltà caratteriali, problematiche familiari, ecc.), ve ne sono altre legate a una fase di cambiamento importante, quale è il passaggio da studente a lavoratore (inserimento in un nuovo contesto, non riconoscimento in azienda, re-inserimento in un percorso di apprendimento).

Per favorire il superamento delle eventuali crisi e la possibilità di trovare insieme il modo per affrontare i problemi è importante:

- evitare giudizi negativi o atteggiamenti svalutativi che possono favorire un irrigidimento e far diminuire la determinazione ad impegnarsi per riuscire nel lavoro;
- mostrare attenzione alle richieste e alle osservazioni del giovane, ragionando insieme su come organizzare al meglio le future attività per farlo sentire responsabile degli obiettivi che ci si ripromette di raggiungere insieme;

- non irrigidirsi e alimentare una reciproca diffidenza, ciò porterebbe a difficoltà di comunicazione sempre più grandi, ma mantenere la propria apertura e disponibilità nei confronti dell'apprendista;
- controllare le emozioni negative che può suscitare l'apprendista con il suo modo di fare e riuscire a mantenere un dialogo sulle cose concrete;
- mettersi nei panni dell'apprendista, cercare di capire che cosa c'è dietro certi modi di fare, prendendo in seria considerazione le domande e le osservazioni del giovane, anche quando a prima vista appaiono poco comprensibili e/o condivisibili (vedi **Scheda 6.3**).

Ad esempio, certi atteggiamenti apparentemente arroganti o disinteressati potrebbero nascondere la paura di non essere all'altezza, il timore di essere giudicati, il bisogno di un aiuto che non si ha il coraggio di chiedere, ecc.

Gestire periodici colloqui con l'apprendista

Per valutare insieme come sta andando il percorso di apprendimento, analizzare le difficoltà che emergono via via, stabilire il modo più opportuno per affrontarle e tenere alta la motivazione dell'apprendista ad impegnarsi a livello lavorativo, è necessario pianificare colloqui periodici con l'apprendista. Oltre a favorire il dialogo, il confronto e l'ascolto, i colloqui rappresentano un momento per l'apprendista per chiedere spiegazioni e chiarimenti, verificare le proprie attese, ma anche manifestare le difficoltà incontrate e che si immagina di incontrare.

I colloqui dovrebbero sempre essere **programmati** per raggiungere specifici obiettivi (accogliere l'apprendista, condividere il piano di attività, verificare i risultati, stabilire come superare le difficoltà, assegnare nuovi compiti, ecc.) e svolgersi in situazioni che favoriscono la costruzione della relazione interpersonale, (possibilmente senza altre persone ed evitando di essere interrotti).

NOTA PER IL FORMATORE

Le schede e le esercitazioni proposte nel presente Modulo hanno l'obiettivo di attivare una riflessione sugli aspetti fondamentali per la buona riuscita di un colloquio (preparazione del colloquio, stile comunicativo, gestione delle obiezioni o di situazioni problematiche ecc.). Gli strumenti proposti sono numerosi. La scelta di quali usare e come dipende dai singoli contesti aziendali e dalla più o meno facile applicabilità nelle specifiche situazioni (realtà molto strutturate, o piccole imprese). Alcune schede presuppongono anche una esperienza concreta di *tutorship* aziendale. Sarà cura del formatore decidere se è funzionale o meno, anche in base a come ha strutturato il percorso formativo, alla composizione dell'aula, ecc., utilizzarli in maniera operativa. Inoltre, data l'importanza del colloquio in tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista, si è ritenuto di dare spazio ad uno specifico approfondimento sul tema (vedi *Sezione II - Scheda 1 - Il Colloquio*).

6.2 Strumenti/Schede

Scheda 6.1: MI PREPARO AL COLLOQUIO DI TUTORSHIP

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda, da utilizzare prima di iniziare un colloquio con l'apprendista, è una sorta di CANOVACCIO che può essere utile sia ad attivare una riflessione su determinati elementi, suddivisi per aree, sia a focalizzare in maniera chiara i contenuti e le aspettative del colloquio, anche prefigurandosi le reazioni dell'apprendista.

Area – CONTENUTO

Cosa voglio comunicare

Cosa voglio che l'altro faccia

Area – RELAZIONE

Che tipo di rapporto voglio stabilire

Cosa voglio che l'altro "senta"

Che "clima", "atmosfera" voglio creare

Area – ASPETTATIVE

Quali sono i miei timori e le mie resistenze

Quali sono le aspettative, le motivazioni e le reazioni che avrà l'apprendista

Che obiezioni potrà fare l'apprendista

Fonte: Isfol

Scheda 6.2: OSSERVIAMO IL COLLOQUIO DI TUTORSHIP

Istruzioni per il formatore: La presente scheda, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di esaminare i vari aspetti delle diverse fasi del colloquio. La scheda sarà proposta e compilata dai partecipanti successivamente ad una simulazione, all'interno del gruppo di formazione, di un colloquio tra Apprendista e Tutor.

ALL'INIZIO	
Il Tutor	Ha creato il clima ipotizzato

	Ha chiarito gli obiettivi del colloquio

DURANTE	
Il Tutor	Ha ascoltato

	Ha chiesto <i>feedback</i>

	Ha compreso bisogni, aspettative, interessi dell'altro

	Ha parlato il linguaggio dell'altro

	Ha portato dati e fatti concreti

Il Tutor	Ha sottolineato "i perché sì"

	Ha gestito "i perché no"

VERSO LA FINE	
Il Tutor	Ha dedicato tempo adeguato alla chiusura

	Ha riepilogato il colloquio

	Ha definito gli obiettivi
Il tutor e l'apprendista	Hanno preso un impegno reciproco Sono soddisfatti del colloquio

Fonte: Isfol

Scheda 6.3: LA VALUTAZIONE DELLO STILE COMUNICATIVO

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata in tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista, successivamente ad un colloquio. Questo strumento ha l'obiettivo di favorire la consapevolezza delle modalità di comunicazione utilizzate ed attivare una riflessione su come migliorarle e renderle efficaci per una buona relazione con l'apprendista.

Focalizzi ora la sua attenzione su un'interazione che ha avuto con l'apprendista che, a suo parere, non è stata efficace.

Quale obiettivo si proponeva?	
Come valuta la sua comunicazione?	
Come pensa che l'apprendista abbia vissuto questa comunicazione?	
Cosa Le fa pensare che questa modalità comunicativa Le faccia raggiungere l'obiettivo?	
Quali rischi corriamo quando comunichiamo con queste modalità?	
In quale altro modo avrebbe potuto rispondere?	

Fonte: Rielaborazione Isfol su A.Fischetti, "La gestione delle risorse umane", Alphatest, 2007

Scheda 6.4: COME AIUTO L'APPRENDISTA A SVILUPPARE LE CAPACITÀ FONDAMENTALI

Istruzioni per il formatore: La presente scheda, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di attivare una riflessione su come il tutor aziendale può supportare l'apprendista nello sviluppo di alcune capacità necessarie a svolgere al meglio l'attività lavorativa.

Istruzioni per il tutor aziendale: Pensate al percorso che l'apprendista che vi è stato assegnato sta percorrendo: alle difficoltà, ai miglioramenti e agli obiettivi finali. Successivamente cercate di focalizzare in che maniera avete contribuito allo sviluppo delle "capacità" di seguito descritte e a come in futuro potrete facilitare ulteriormente lo sviluppo delle stesse.

Per stimolare la **capacità creativa** dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la **capacità organizzativa** dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la **capacità realizzativa** dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la **capacità relazionale** dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Fonte: Rielaborazione Isfol su materiale dello IAS FVG

Scheda 6.5: APPRENDERE DALLE RIFLESSIONI SUI COMPORTAMENTI ATTUATI

Istruzioni per il formatore: La presente esercitazione, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di stimolare una riflessione su comportamenti e situazioni che vedono protagonisti il tutor e l'apprendista.

Fase 1

Il conduttore chiede ai partecipanti al gruppo di formazione di descrivere nella griglia 1, individualmente, un'esperienza vissuta in azienda in relazione ad un giovane apprendista, in cui si sono comportati in un modo che non considerano soddisfacente.

GRIGLIA 1

Situazione del passato	Come si è comportato	Cosa ha pensato	Cosa ha provato

Fase 2

Dopo aver compilato la *griglia 1* consegna loro la *griglia 2*, chiedendo di ipotizzare che sia passato del tempo dall'esperienza descritta nella *griglia 1* e di verificare se emergono risposte diverse in una situazione analoga.

GRIGLIA 2

Situazione del futuro	Come pensa di comportarsi in futuro	Quali pensieri sarebbero più appropriati	Quali emozioni sarebbero più funzionali

Fonte: Rielaborazione Isfol su R.Borgato, "Un'arancia per due", Franco Angeli, 2004

Scheda 6.6: LA GESTIONE DELLE OBIEZIONI

Istruzioni per il formatore: La presente esercitazione, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di aiutare i partecipanti a gestire al meglio interazioni che, nella quotidianità lavorativa, potrebbero risultare problematiche.

Istruzioni per il tutor aziendale: In qualsiasi rapporto di lavoro possono nascere delle obiezioni che vanno gestite in maniera efficace affinché diventino un momento costruttivo e non rappresentino un ostacolo per la comunicazione. Di seguito troverà degli esempi di come un'apprendista può reagire a determinate situazioni. Scriva nelle righe sottostanti come poter rispondere in maniera efficace alle affermazioni proposte.

Come gestire un apprendista che dice:

"Non sono per niente d'accordo con lei"

"Se il cliente è senza merce devo fare di tutto per garantire una spedizione, ma i colleghi del magazzino non considerano le urgenze perché troppo attaccati alle procedure!"

"All' ufficio marketing c'è una grande disorganizzazione! Fanno delle previsioni di vendita e il giorno dopo sono cambiate completamente!"

"Non posso condividere le decisioni che avete preso, perché mi creano grosse difficoltà"

"Ogni volta che ci incontriamo prendiamo una strada nuova! È tutto da cambiare! Non si fa in tempo a iniziare un lavoro che ci riuniamo e lo cambiamo!"

Fonte: Rielaborazione Isfol su C.Sansavini, Il meeting di successo. Come organizzare e condurre una riunione

Scheda 6.7: LA NEGOZIAZIONE

Istruzioni per il formatore: La presente simulata*, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di far vedere come, di fronte ad un problema, la realtà può essere percepita da vari punti di vista. Per far ciò bisogna fare lo sforzo di mettersi nei panni degli altri, di spostarsi dal proprio punto di vista, di assumere la loro ottica.

Oggetto della simulazione è una situazione problematica della vita quotidiana. Ciò facilita la capacità di intuire la percezione che l'altra parte ha del problema e dei propri interessi prevalenti, per poi trovare punti di convergenza che potrebbero essere rappresentati dalla convenienza di ambedue le parti.

I fase	I partecipanti vengono divisi in due gruppi A e B. Il gruppo A rappresenta un padrone di casa che vuole aumentare l'affitto al proprio inquilino. Il gruppo B rappresenta l'inquilino che non è disposto a farlo.
II Fase	I 2 gruppi devono fare un elenco delle argomentazioni a sostegno della propria posizione, riassumerli su un cartellone e poi esporli in plenaria.
III Fase	Il gruppo A deve mettersi nei panni del gruppo B sforzandosi di sentire e capire il suo punto di vista. Lo stesso deve fare il gruppo B. Di nuovo i contenuti dei due lavori devono essere riassunti su un cartellone e poi esposti in plenaria.
IV Fase	Si confrontano i lavori dei gruppi. Viene attribuito un punto per ogni motivazione individuata espressa dalla controparte. Vince la squadra che ha realizzato il maggior punteggio.
V Fase	I gruppi devono stilare un elenco di possibili interessi che un inquilino condivide con il padrone di casa.

* A differenza del *role play*, in cui il copione è libero per ogni "attore", la simulata consiste nel proporre e rappresentare situazioni particolari con un **copione stabilito**. L'obiettivo è quello di ricostruire sotto forma di gioco situazioni in cui si è coinvolti emotivamente, per poi evidenziare **alternative** ai comportamenti messi in atto.

Scheda 6.8: GESTIONE DELLE SITUAZIONI PROBLEMATICHE

Istruzioni per il formatore: La presente esercitazione, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di aiutare i partecipanti a gestire al meglio situazioni che potrebbero risultare problematiche.

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata in tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista, per gestire al meglio delle situazioni che possono risultare problematiche.

Di seguito sono descritte una serie di situazioni che vedono protagonista un apprendista in relazione ad altri colleghi, e in diverse momenti della realtà lavorativa quotidiana. Provate a mettervi nei panni dell'apprendista e ad immaginare come si potrebbero gestire in maniera efficace le situazioni proposte.

1. L'apprendista e un collega durante una riunione litigano tra loro.

Che emozioni provano i 2?

Che emozioni provano gli altri partecipanti?

Che reazioni si aspettano gli altri partecipanti dal tutor?

2. In una riunione l'apprendista tende a mettersi in mostra, a parlare tanto, a non far parlare gli altri, pone domande non pertinenti, fa commenti irrilevanti.

Che emozioni prova?

Che emozioni provano gli altri partecipanti?

Che reazioni si aspettano gli altri partecipanti dal tutor?

3. Alla fine di un lavoro l'apprendista si rende conto di aver sbagliato un compito, di non aver capito la consegna.

Che emozioni prova?

Che reazioni si aspetta dal tutor?

4. L'apprendista durante un'attività o una riunione di lavoro ostenta disinteresse.

Che emozioni prova?

Che reazioni si aspetta dal tutor?

Fonte: Rielaborazione Isfol su R.Borgato, "Un'arancia per due", Franco Angeli, 2004

Scheda 6.9: FEEDBACK SULLE COMPETENZE

Istruzioni per il formatore: La presente esercitazione, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di facilitare la comunicazione nelle situazioni in cui alcune affermazioni rivolte all'apprendista potrebbero essere percepite come critiche dal giovane stesso.

Istruzioni per il tutor aziendale: Pensando a come poter comunicare in maniera efficace e costruttiva all'apprendista, riformulate al meglio le affermazioni sottostanti cercando di proporle in maniera positiva.

Come posso esprimere all'apprendista in maniera efficace opinioni quali:

"La tua organizzazione di lavoro lascia a desiderare"

.....

.....

.....

"Nei tuoi rapporti con gli altri tendi spesso ad essere aggressivo"

.....

.....

.....

"Hai difficoltà a pianificare, in particolare a definire le tue priorità"

.....

.....

.....

"Ti impegni molto ma non riesci a farti valere nei confronti dei tuoi colleghi"

.....

.....

.....

"Quando parli sei dispersivo e vai fuori tema facilmente"

.....

.....

.....

Fonte: Rielaborazione Isfol su A.Fischetti, La gestione delle risorse umane, Alphatest, 2007

Scheda 6.10: IL CAMBIAMENTO DELLE REAZIONI

Istruzioni per il formatore: Il presente *Role Play*, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di stimolare una riflessione su come poter gestire situazioni problematiche attraverso una comunicazione efficace.

Di seguito si propone una situazione in cui sono protagonisti l'apprendista e il tutor aziendale, interpretati in aula da due partecipanti al corso, che sarà oggetto di discussione del gruppo di formazione.

Apprendista e Tutor, a causa di una piccola incomprensione, stanno discutendo animatamente.

Fase 1

Si invita il gruppo di formazione ad osservare l'interazione, in particolare il ruolo e il comportamento (tono di voce, gestualità,...) dei due "attori".

- che emozioni vi suscita questa interazione?
- cosa cambiereste nel comportamento del tutor?

Fase 2

La scena iniziale viene riproposta alla luce dei suggerimenti emersi in gruppo. Successivamente si pongono al gruppo domande-stimolo come:

- che emozioni vi suscita questa nuova interazione?
- cosa è cambiato nel comportamento dei due "attori"?

Fonte: Rielaborazione Isfol su A. Zanardi, *Il Coaching Automotivazionale*, Franco Angeli, 2003

Scheda 6.11: PROBLEM SOLVING

Istruzioni per il formatore: Il presente *Problem Solving*, da proporre nell'ambito degli interventi di formazione rivolti ai tutor aziendali, ha l'obiettivo di stimolare la ricerca di soluzione dei problemi.

Si propongono di seguito due situazioni problematiche che si potrebbero verificare nella quotidianità lavorativa. Il gruppo di formazione è invitato a trovare, attraverso il confronto e la partecipazione attiva di ognuno, le soluzioni più efficaci possibili ai problemi proposti.

Lo strumento potrebbe essere utilizzato anche come esercitazione per gli apprendisti stessi.

Giovanna lavora come segretaria presso un centro di elaborazione dati, che riceve buona parte dei dati dei clienti da gestire attraverso e-mail. Spesso i formati dei dati in arrivo non sono compatibili con i software di cui dispone il Centro di Elaborazione Dati in cui lavora. Come fare?

.....
.....
.....
.....

Mario, tornitore, deve individuare delle punte adatte da inserire nel tornio per la realizzazione di una particolare chiave in metallo. Come fare?

.....
.....
.....
.....

Fonte: Rielaborazione Isfol su materiale dello IAL FVG

7 Modulo 7: RELAZIONE TRA TUTOR E CONTESTO

MODULO 7: RELAZIONE TRA TUTOR E CONTESTO		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
I soggetti che interagiscono nella formazione dell'apprendista I soggetti coinvolti nella formazione dell'apprendista – ruoli – compiti- rapporti Il ruolo dell'impresa La formazione in azienda e la formazione esterna Il ruolo dei centri che erogano la formazione esterna	Conoscere e saper interagire con i soggetti coinvolti nella formazione dell'apprendista nelle fasi iniziale, in itinere e finale	
La relazione con gli altri soggetti presenti in impresa Ruoli e punti di raccordo per una efficace definizione delle esigenze organizzative e formative dell'azienda e dell'apprendista	Sapersi coordinare con gli altri lavoratori dell'impresa che collaborano alla formazione per l'apprendista	
La relazione con l'Ente di formazione Il rapporto tra tutor aziendale e tutor formativo nelle diverse fasi (iniziale, in itinere, finale) Il Patto Formativo	Saper collaborare con il tutor dell'istituzione formativa Saper interagire con il sistema di formazione professionale regionale, degli ordinamenti e dei profili formativi di riferimento	Scheda 7.1: Modello di Patto Formativo integrato (tutor/ apprendista/Ente di Formazione)

7.1 Contenuti

I soggetti che interagiscono nella formazione dell'apprendista

Un'impresa interessata alla crescita professionale dell'apprendista deve gestire l'inserimento come un percorso organizzato, definendo un vero e proprio piano di lavoro in cui è chiaro a tutti fin dall'inizio (al giovane, ma anche agli altri la-

voratori presenti nell'organizzazione) chi avrà la responsabilità di curare il coinvolgimento del giovane nell'organizzazione e in che modo sarà seguito.

Il tutor è la persona a cui l'impresa attribuisce una responsabilità di supervisione sull'investimento professionale che è stato fatto nei confronti dell'apprendista. Tale investimento passa anche attraverso una serie di relazioni con soggetti, esterni e interni all'impresa, con cui l'apprendista interagisce, più o meno costantemente, durante tutta la durata del contratto. Nello specifico il neo assunto, in impresa, oltre ad avere l'affiancamento costante del tutor aziendale, avrà a che fare con altri colleghi, suoi pari o che hanno ruoli professionali diversi, con i superiori, i responsabili di settore ed altre figure che in vario modo sono presenti in azienda. Al di fuori dell'azienda, durante la formazione esterna, entrerà in contatto, oltre che con gli altri partecipanti al corso di formazione, con i docenti del corso e soprattutto con il tutor formativo. Un ulteriore compito del tutor aziendale è facilitare l'integrazione e rendere così funzionale alla crescita professionale del neo assunto questa rete di relazioni.

La relazione con gli altri soggetti presenti in impresa

Per facilitare l'inserimento dell'apprendista in azienda ed integrare il lavoro del giovane con quello degli altri colleghi è necessario che il tutor investa sulla comunicazione con gli altri soggetti presenti in impresa, anche per essere supportato nel processo di accompagnamento degli apprendimenti dell'apprendista. Le altre persone presenti possono infatti rivelarsi importanti, sia per affiancare e/o supervisionare il giovane nell'esercizio di compiti specifici, sia per fornire utili informazioni su come procede il suo percorso di inserimento e di apprendimento, informazioni necessarie al tutor per valutare, "tarare" ed eventualmente modificare le scelte su come procedere nei confronti dell'apprendista.

Concretamente egli dovrà esercitare questo ruolo preoccupandosi di volta in volta di coinvolgere anche altri soggetti presenti all'interno dell'impresa, come i superiori e i colleghi del giovane apprendista, per facilitare lo scambio di comunicazione con i colleghi, nonché individuare un esperto di settore motivato a contribuire al processo di formazione, che affiancherà operativamente il giovane. Sarà quindi importante chiarire, in un incontro preliminare, i soggetti a cui il giovane può rivolgersi, gli obiettivi da raggiungere, nonché pianificare momenti di confronto e verifica con l'esperto e l'apprendista stesso.

La relazione con l'Ente di Formazione

Il ruolo del tutor aziendale come interfaccia tra la formazione dentro e fuori l'azienda del neo assunto risulta fondamentale per il raccordo necessario tra impresa e struttura formativa - o le strutture formative che erogano parte del percorso formativo - per gestire in maniera efficace le azioni di supporto al successo formativo dell'apprendista e dare coerenza all'esperienza svolta all'interno dell'azienda ed al percorso esterno. Spesso infatti accade che il datore di lavoro,

e di conseguenza il giovane, non siano sufficientemente consapevoli dell'importanza della formazione extra aziendale, in particolare quella pubblica finanziata dalle Regioni/Province, con il rischio di non cogliere quella che è un'opportunità di acquisire competenze necessarie per la crescita professionale.

Per offrire una formazione adeguata l'agenzia formativa e l'azienda devono concordare obiettivi comuni a breve e medio termine (ad es. per il successivo semestre e anno formativo), pianificare azioni comuni, sviluppare insieme argomenti chiave: l'agenzia, trasmettendo il necessario sapere tecnico e l'impresa, accompagnandone la realizzazione pratica in considerazione della situazione aziendale specifica (vedi **Scheda 7.1**).

Per rendere concretamente funzionale la formazione esterna è necessaria una stretta collaborazione tra azienda ed agenzia formativa dalla fase iniziale di progettazione fino al monitoraggio dell'intero percorso. È importante quindi che il tutor aziendale stabilisca un'efficace collaborazione col tutor formativo, ovvero il referente dell'agenzia formativa designato per consentire il raccordo con l'impresa.

In primo luogo il tutor aziendale insieme all'agenzia di formazione definisce quali conoscenze apprese nella formazione extra aziendale possono essere verificate ed applicate nel contesto dell'impresa e quali competenze possono essere apprese o approfondite dentro l'azienda.

Il tutor, oltre ad elaborare insieme all'agenzia di formazione e all'apprendista il percorso individuale di formazione, dovrà individuare, sempre in accordo con il tutor formativo e con il neo assunto, le modalità operative che permetteranno di contestualizzare in azienda le conoscenze acquisite con la formazione esterna ed assicurare, attraverso contatti continui col tutor formativo, il monitoraggio dello stato di avanzamento del percorso di formazione, proponendo eventuali modifiche di miglioramento.

7.2 Strumenti/Schede

Scheda 7.1: MODELLO DI PATTO FORMATIVO INTEGRATO (apprendista/tutor/agenzia)

Istruzioni per il formatore: Si riporta un esempio di Patto Formativo Integrato che può essere utilizzato come strumento didattico nella formazione del tutor aziendale o come dispositivo da impiegare in mancanza di modelli predisposti dalla Regione e/o dalla contrattazione collettiva.

Il/la sottoscritto/a
assunto con contratto di apprendistato nel periodo dal al
Presso l'Azienda

Dichiara

- di essere a conoscenza che le attività che andrà a svolgere sia in azienda che in aula costituiscono parte integrante del ciclo formativo

Si impegna a

- accettare, per tutta la durata del contratto, le norme comportamentali previste dal Ccnl
- osservare gli orari ed i regolamenti interni dell'azienda e le norme antinfortunistiche
- osservare gli orari ed i regolamenti interni dell'agenzia formativa e le norme antinfortunistiche
- aderire alla proposta formativa concordata con il tutor aziendale e il tutor formativo
- realizzare il percorso formativo concordato
- svolgere le prove di verifica con serietà e puntualità

Il tutor aziendale si impegna a

- stabilire proficui rapporti con l'Ente di formazione
- sostenere e motivare l'apprendista nel percorso formativo
- delineare le competenze che dovranno essere apprese durante il percorso d'apprendistato
- aderire alla proposta formativa concordata con l'apprendista e il tutor formativo
- realizzare il percorso formativo concordato
- predisporre verifiche in itinere e finali

Il tutor formativo si impegna a

- garantire la presenza di docenti, locali e strutture idonee
- essere chiaro sugli obiettivi formativi
- cogliere ed interpretare le esigenze dell'apprendista
- raccogliere le esigenze espresse dall'azienda e individuare puntuali risposte
- comunicare le assenze dell'apprendista all'azienda di appartenenza
- realizzare il percorso formativo concordato con l'apprendista e il tutor aziendale
- predisporre verifiche in itinere e finali

Il Tutor Aziendale

L'Apprendista

Il Tutor Formativo

.....

.....

.....

....., il.....

Fonte Rielaborazione Isfol su materiale prov. di Grosseto

8 Modulo 8: VALUTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO

MODULO 8: VALUTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
Valutare che cosa impara l'apprendista	Conoscere il processo di valutazione	
I momenti della Valutazione Valutazione iniziale Valutazione in itinere Valutazione finale	Saper strutturare i momenti della valutazione	Scheda 8.1: Scheda di Valutazione delle competenze in ingresso Scheda 8.2: Scheda di monitoraggio dello sviluppo delle competenze dell'apprendista Scheda 8.3: Il libro di lavoro Scheda 8.4: Scheda di Monitoraggio
La Registrazione della formazione	Conoscere le metodologie operative con cui valutare il percorso di apprendimento dell'apprendista	Scheda 8.5: Scheda di registrazione della formazione
La Certificazione della formazione Certificare secondo i dispositivi previsti dalla regolamentazione regionale	Conoscere le modalità di attestazione e certificazione delle competenze	Scheda 8.6: Scheda di attestazione delle competenze
Valutazione finale del corso	Avere un <i>feedback</i> dai partecipanti al corso	Scheda 8.7: Questionario di gradimento finale – corso per tutor aziendali

8.1 Contenuti

Valutare che cosa impara l'apprendista

Il percorso di apprendistato è per sua natura un progetto integrato di apprendi-

mento che deve prevedere una sistematica riflessione sul procedere dell'esperienza e una progressiva "ritaratura" delle attività in funzione degli obiettivi iniziali, descritti nel Piano formativo individuale, attraverso il monitoraggio del percorso e la valutazione periodica di quello che il giovane sta imparando. La valutazione consiste nel fornire all'apprendista un insieme strutturato di informazioni di ritorno (*feedback*) sui risultati che riesce ad ottenere, che gli permettano di vedersi riconosciuti i propri progressi, e quindi di ricavare da queste conferme la motivazione e gli stimoli per impegnarsi, continuare ad investire le proprie energie e migliorare progressivamente le sue prestazioni. Il giovane nel contempo può comprendere le proprie carenze, per poter ragionare insieme al tutor su come fare per riuscire a superarle.

Il DM dell'8 febbraio 2000 - come le successive regolamentazioni regionali - prevede che il tutor esprima le proprie valutazioni sulle competenze acquisite dall'apprendista ai fini dell'attestazione da parte del datore di lavoro. Il tutor esercita la funzione di valutazione attraverso la rilevazione del possesso da parte dell'apprendista delle competenze che il giovane deve padroneggiare per svolgere le attività lavorative. La valutazione delle competenze acquisite durante il percorso formativo è funzionale alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dei singoli moduli o unità formative previsti nel Pfi.

Il processo di valutazione inizia all'ingresso dell'apprendista in azienda, a partire dalle competenze che il nuovo assunto già possiede, per focalizzare ciò che dovrà apprendere durante tutto il percorso formativo; continua in itinere, con momenti di valutazione strutturati, per verificare gli apprendimenti ed individuare le carenze da colmare, e termina al concludersi della formazione con una valutazione finale complessiva. Parallelamente tutte le informazioni che riguardano l'evoluzione degli apprendimenti sono registrate dall'azienda, e dall'eventuale centro di formazione che integra l'erogazione della formazione, fino ad arrivare all'attestazione del percorso e dei risultati da parte dell'azienda. Secondo le previsioni regionali, talora è possibile anche una certificazione delle competenze, funzione a titolarità della Regione stessa. Le competenze acquisite possono infine essere registrate sul libretto formativo, strumento di raccolta delle esperienze formative e delle relative conoscenze acquisite. Gli elementi raccolti da tutor e apprendista, utilizzati in tutte le fasi del progetto formativo, permettono un confronto tra la valutazione del formatore e l'autovalutazione della persona in formazione, su cui potrà basarsi una pianificazione trasparente e comune delle procedure funzionali alla crescita professionale.

I momenti della Valutazione

Il processo di valutazione è articolato in tre momenti distinti: la valutazione delle competenze in ingresso, intermedia e finale.

Valutazione iniziale

L'intero processo di formazione non può prescindere da una più generale valutazione delle competenze che l'apprendista deve acquisire, identificate alla luce delle conoscenze e abilità che il giovane già possiede al momento dell'ingresso in azienda. La valutazione in itinere e finale saranno attendibili solo se all'inizio sono state individuate le competenze pregresse del giovane (conoscenze professionali e metodologiche) e definite in modo preciso quelle che egli dovrà acquisire al termine del percorso.

Una puntuale definizione del Piano formativo individuale, che descrive l'intero percorso formativo che l'apprendista dovrà svolgere, permetterà di pianificare al meglio i momenti di valutazione lungo tutto il percorso di apprendimento dell'acquisizione delle competenze descritte nel piano stesso.

La valutazione delle competenze in ingresso è finalizzata ad accertare il livello di competenze che l'apprendista possiede al fine di strutturare il percorso formativo in modo coerente ed effettivamente rispondente ai bisogni formativi manifestati, facendo riferimento alla necessità di garantire un approccio personalizzato, dando luogo alla formulazione di un percorso individualizzato (vedi **Scheda 8.1**). Ciò appare indispensabile se si pensa all'eterogeneità dell'utenza, in relazione alle differenze di esperienza, età, titolo di studio, oltre che alle diversità di contesti aziendali, in relazione alle attività svolte, agli stili di gestione delle risorse umane, all'investimento nella formazione dell'apprendista.

All'inizio del percorso di apprendimento, nell'ambito dell'Accoglienza ma anche nelle fasi iniziali di momenti formativi, è necessario definire non solo "cosa", ma anche "come" e "quando" sarà valutato. Ciò aumenta la chiarezza dei risultati attesi e facilita la gestione della valutazione. Comunicare fin da subito all'apprendista cosa sarà valutato rafforza la "trasparenza" dell'azione di valutazione, abbassando l'ansia del giovane e creando condizioni più favorevoli alla sua collaborazione. Inoltre, chiarire i comportamenti che verranno valutati costituisce di per sé un'ulteriore indicazione che aiuta il giovane a comprendere meglio in che direzione deve orientare il suo impegno; esplicitare il "quando" aiuta il giovane a darsi dei confini temporali entro cui migliorare una determinata prestazione o raggiungere uno specifico obiettivo.

Valutazione in itinere

I momenti di valutazione intermedia saranno pianificati in rapporto al piano di dettaglio delle attività previste per l'apprendista, stilato sulla base del Piano formativo individuale. Non è necessario che essi siano particolarmente frequenti, ma è utile collocarli dopo che il giovane ha avuto modo di misurarsi con prestazioni che richiedono l'utilizzo integrato di un gruppo significativo di competenze e prima del "passaggio" ad un livello più complesso di attività.

La presenza di periodici e sistematici momenti di valutazione durante il percorso formativo, condotti anche attraverso strumenti semi-strutturati (vedi **Scheda 8.2**), semplifica e rende più attendibile la valutazione finale delle competenze

acquisite dal giovane al termine dell'apprendistato. Il tutor aziendale, solitamente con scadenza trimestrale o semestrale, dopo aver raccolto e sistematizzato le rilevazioni effettuate, sintetizzate in una apposita scheda, procede alla valutazione delle competenze da acquisire da parte dell'apprendista con l'obiettivo di fare il punto della situazione, adattare gli obiettivi, controllare l'acquisizione delle competenze conformemente alle esigenze del programma di formazione. Egli valuta l'evoluzione dell'acquisizione delle competenze, verifica gli obiettivi di formazione e formula le eventuali misure di sostegno da adottare per migliorare il processo di apprendimento, con l'obiettivo di effettuare una riflessione sul suo processo d'apprendimento e di sviluppo professionale, anche alla luce delle valutazioni dell'apprendista stesso (vedi **Scheda 8.3**).

La valutazione dei risultati raggiunti costituisce uno dei momenti più delicati della relazione tra tutor e apprendista. Da una parte bisogna illustrare con molta chiarezza che cosa il giovane è riuscito ad ottenere e quali sono le sue carenze. Dall'altra è importante curare il modo in cui i risultati vengono presentati e discussi. L'apprendista va messo nelle condizioni di capire che la valutazione serve per aiutarlo a migliorare. Anche nel caso di un raggiungimento solo parziale dei risultati, e della presenza di "lacune" da colmare, egli deve ricavare dal confronto con il tutor la fiducia che può riuscire e gli stimoli per impegnarsi ancora di più. Se il giovane esce dall'incontro con il tutor con la convinzione che non è possibile fare meglio, perché egli non è all'altezza della situazione oppure perché gli "altri" non lo aiutano a sufficienza, inevitabilmente abbasserà il proprio impegno e i futuri risultati saranno ancora più insoddisfacenti.

I momenti di valutazione correlati alle singole attività formative sono funzionali all'apprendista per:

- mantenere un'elevata consapevolezza del percorso che sta compiendo e dei risultati che sta conseguendo;
- comprendere le ragioni di eventuali variazioni del piano di lavoro iniziale;
- essere in grado di valutare i risultati che raggiunge;
- essere consapevole di eventuali carenze;
- capire che cosa deve fare per migliorare.

Un ponderato giudizio finale su che cosa è stato effettivamente imparato dall'apprendista è funzionale anche all'impresa per:

- capire se l'investimento fatto sul giovane apprendista ha portato buoni risultati;
- stabilire su che cosa questo lavoratore dovrà ulteriormente impegnarsi per proseguire la sua carriera professionale;
- verificare se introdurre dei miglioramenti per gestire i futuri inserimenti;
- attestare le competenze acquisite dal giovane apprendista.

Accanto all'osservazione del comportamento del soggetto nella situazione lavorativa, sia a livello professionale che sociale, e delle procedure attuate per le esercitazioni pratiche, il colloquio è lo strumento maggiormente utilizzato per la raccolta delle informazioni necessarie alla valutazione. I colloqui tra l'appren-

dista e il tutor, pianificati, organizzati e svolti in maniera regolare e strutturata, hanno l'obiettivo di trattare del quotidiano professionale e dell'apprendimento in azienda così come delle questioni di passaggio tra teoria e pratica, chiarendo alcuni aspetti e dando un riscontro al fine di concordare obiettivi e misure adeguate per raggiungerli, verificando nel contempo la coerenza con il Piano formativo individuale. Con il colloquio il tutor ha l'opportunità di rilevare se e in che misura l'apprendista dimostra di comprendere l'entità del compito, di ricordare le nozioni apprese o di memorizzarne delle nuove, di adottare un comportamento adeguato al compito, ecc.

Valutazione finale

Solitamente sono previste singole verifiche alla fine di determinate procedure di apprendimento, più o meno complesse, ed un momento di valutazione finale complessiva dell'intero percorso formativo.

La verifica del grado di apprendimento a valle del singolo intervento formativo, effettuata di solito mediante la somministrazione di specifici strumenti, contribuisce alla valutazione finale complessiva dell'efficacia della formazione, attraverso l'analisi delle prestazioni dell'apprendista e del grado di abilità raggiunto in base agli obiettivi iniziali (vedi **Scheda 8.4**).

Le modalità e gli strumenti con cui si può verificare se l'apprendista ha raggiunto gli obiettivi previsti sono curati dal tutor e dai docenti dell'agenzia di formazione, se l'apprendista svolge anche una formazione extra aziendale, e variano a seconda dei contenuti e delle attività che il giovane viene chiamato a svolgere, anche in base a specifiche indicazioni procedurali in merito stabilite dalla Regione e/o dalla contrattazione collettiva.

In alcuni casi, per valutare determinate attività, il tutor deve raccogliere informazioni presso altre figure con le quali l'apprendista ha svolto i compiti professionali in affiancamento. In questo caso sarà opportuno presentare preventivamente a queste persone una apposita scheda di valutazione, in modo da evitare "interpretazioni ambigue" di che cosa bisogna osservare. L'utilizzo di moduli di facile compilazione favorirà una rilevazione più sistematica e oggettiva dei comportamenti dell'apprendista, aumentando l'attendibilità delle valutazioni delle figure coinvolte. Si rinvia alla scheda di approfondimento (vedi Sezione II – *Scheda 3 – La Valutazione*) per una dettagliata e più specifica descrizione dell'utilizzo del colloquio nella valutazione finale.

La Registrazione della formazione

La registrazione delle attività svolte e delle competenze acquisite, curata dal tutor aziendale di riferimento, avviene in alcuni momenti significativi del percorso formativo, attraverso strumenti di facile compilazione più o meno strutturati (schede di monitoraggio, di verifica, di attestazione), solitamente predisposti in base a format elaborati dall'azienda stessa o forniti dalla Regione o dai contratti collettivi, che raccolgono e documentano in maniera dettagliata le informazioni

e le attività svolte relative alle tappe dell'apprendimento (vedi **Scheda 8.5**). Ciò facilita la verifica dei risultati, permette di pianificare gli obiettivi e le misure da adottare per raggiungerli, di monitorare il processo di apprendimento e quindi di valutare la pratica professionale durante tutto il percorso formativo.

Per la registrazione delle informazioni raccolte tramite colloqui, osservazione diretta e osservazione dei superiori o dei colleghi, si usano solitamente delle semplici schede di registrazione delle attività, strumenti facilmente fruibili dal tutor e dall'apprendista stesso, che parallelamente può annotare e registrare le esperienze formative realizzate e le osservazioni personali, funzionali ad avere anche il suo punto di vista sulle attività realizzate e sulle relative criticità incontrate.

Le competenze acquisite durante la formazione in apprendistato verranno riportate su un apposito strumento di registrazione creato per ogni singolo apprendista e compilato con la formazione effettuata. Alla scheda potranno essere allegati attestati dei corsi, qualificazioni e le eventuali valutazioni del successo formativo. Ciò permette la registrazione dei risultati dei segmenti formativi annotati in modo che nel tempo venga realizzata una vera e propria "agenda formativa" che accompagna l'apprendista, per una facile rintracciabilità della formazione effettuata dal singolo.

La Certificazione della formazione

Il tutor aziendale è il responsabile della pianificazione della procedura e dello svolgimento della valutazione. Egli accerta e verifica, a partire dal Piano formativo individuale, la progressiva acquisizione delle competenze professionali dell'apprendista e, al termine del periodo di apprendistato, attesta quelle raggiunte nel percorso in impresa, dandone eventualmente comunicazione alla struttura competente qualora richiesto dalle disposizioni regionali o contrattuali (vedi **Scheda 8.6**).

Le imprese che erogano all'interno la formazione di base e trasversale che dovrebbe rientrare nell'offerta formativa pubblica, devono attestarne il regolare svolgimento secondo le indicazioni operative sulla registrazione stabilite nelle direttive regionali, utilizzando la specifica modulistica solitamente predisposta dalla Regione. Le unità formative dovranno prevedere specifiche prove di valutazione, a seguito delle quali vi è il riconoscimento delle competenze acquisite e il rilascio di una certificazione che può costituire credito formativo se previsto dalle specifiche normative regionali. Al termine di ciascuna annualità formativa è comunque previsto il rilascio di un attestato di frequenza secondo il modello stabilito dalle singole amministrazioni regionali.

L'eventuale formazione esterna, erogata da agenzie formative accreditate, deve essere anch'essa attestata. Generalmente esistono appositi modelli standard forniti dalla Regione, utili ai fini del riconoscimento delle attività. La predisposizione, la compilazione e la cura dei registri sono a carico dell'agenzia formativa, secondo le indicazioni operative regionali.

Come previsto dalla normativa il tutor rileva il grado di sviluppo delle competenze, valuta la qualità delle prestazioni dell'apprendista facendo riferimento a quanto indicato nel piano formativo e contribuisce alla attestazione finale che rilascia l'azienda. In alcuni casi è possibile che ci sia anche una "certificazione" delle competenze acquisite, demandata alla Regione che "regolamenta le modalità di certificazione dei risultati dell'attività formativa svolta"¹. Tale certificazione riguarda tutto l'intervento formativo, svolto sia nella modalità extra aziendale che aziendale, e generalmente si rilascia a richiesta dell'apprendista, in esito a specifica procedura di valutazione. Attraverso la certificazione l'organismo pubblico, o un altro soggetto da esso specificamente abilitato, rilascia, a seguito di verifica mediante prove, un attestato formale relativo al possesso di determinate competenze da parte dell'individuo, che ha validità nell'ambito del sistema formativo ai fini di riconoscimento di crediti formativi. Anche al termine degli interventi di formazione esterna viene rilasciato un attestato, utile a documentare l'assolvimento dell'obbligo di formazione da parte dell'azienda e dell'apprendista stesso.

In stretta relazione alla definizione del quadro normativo nazionale e regionale sui temi della certificazione e dei crediti formativi, alcune amministrazioni regionali promuovono la sperimentazione del **Libretto Formativo** del cittadino, uno strumento pensato per raccogliere, sintetizzare e documentare le diverse esperienze di apprendimento dei lavoratori, nonché le competenze da essi acquisite nella scuola, nella formazione, nel lavoro e nella vita quotidiana. Il libretto è stato introdotto quale dispositivo per migliorare la spendibilità delle competenze e l'occupabilità delle persone nell'attuale mercato del lavoro, caratterizzato dalla flessibilità e da frequenti cambiamenti di datore di lavoro. Il libretto formativo, rilasciato dalla Regione o da un soggetto da essa appositamente delegato, contiene, oltre alle informazioni personali, i titoli d'istruzione e di formazione, le esperienze formative e le competenze acquisite in modo formale (nella formazione specialistica, nei corsi in materia di sicurezza sul lavoro, nella formazione continua) o non formale, nonché le tappe dell'itinerario formativo e le competenze acquisite da ogni apprendista, al fine di consentire una tracciabilità nel corso del tempo delle competenze acquisite, descritte e certificate secondo le procedure regionali, nonché una programmazione della futura formazione.

In attesa della messa a regime del Libretto Formativo su tutto il territorio nazionale, alcuni settori hanno introdotto per via contrattuale dispositivi analoghi, generalmente denominati allo stesso modo, al fine di ottemperare all'obbligo di registrazione della formazione effettuata dall'apprendista previsto anche dal Testo Unico.

1. DM 8.4.1998, art. 5.

Valutazione finale del corso

Alla fine del percorso formativo sarà utile somministrare ai partecipanti un questionario di gradimento sull'attività di formazione appena conclusa con l'obiettivo di avere un feedback sui contenuti trattati, le modalità di svolgimento e le eventuali criticità rilevate. Le informazioni emerse saranno utilizzate per migliorare gli interventi formativi futuri e adeguarli alle reali necessità degli utenti. Si presenta un esempio di scheda che dovrà essere "calibrata" dal formatore a seconda degli utenti del corso e dei contenuti trattati (vedi **Scheda 8.7**).

NOTA PER IL FORMATORE

Il processo di Valutazione e i relativi strumenti si diversificano da regione a regione in base ai dettami della normativa regionale ed alle indicazioni fornite dai Ccnl. La metodologia e gli strumenti proposti devono essere inoltre adattati, ed eventualmente semplificati, per la loro reale applicabilità, alla prassi lavorativa delle singole realtà aziendali e calibrati in base alle dimensioni e all'organizzazione e dell'impresa in cui si lavora.

8.2 Strumenti/Schede

Scheda 8.1: SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE IN INGRESSO

Istruzioni per il tutor aziendale: La scheda "*Identificazione delle competenze*"², utilizzata nella fase di Progettazione per stabilire che cosa deve imparare l'apprendista, può diventare un utile strumento di valutazione. Lei può riprendere le competenze richieste per ciascuna delle attività necessarie a svolgere il ruolo professionale, specificando, per ciascuna di esse, il **grado di padronanza** posseduto dall'apprendista nella fase iniziale del percorso di apprendimento.

Apprendista				
Ruolo professionale	Operatore Macchine utensili			
Tutor				
Data compilazione				
Attività:	Montaggio di particolari e gruppi meccanici			
Competenze	Livello di padronanza			
	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto
Conoscere la tecnologia meccanica e il prodotto				
Conoscere le procedure e attrezzature di montaggio e smontaggio				
Conoscere gli strumenti di misura				
Conoscere gli obiettivi e le procedure tecniche del sistema qualità				
Interpretare la documentazione tecnica				
Eseguire il premontaggio di particolari				
Eseguire montaggio di gruppi meccanici				
Effettuare le necessarie registrazioni				
Compilare scheda controllo qualità Rispettare condizioni di sicurezza				

Fonte: Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

2. Cfr. Modulo 4- Scheda 4.3.

Scheda 8.2: SCHEDA DI MONITORAGGIO DELLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DELL'APPRENDISTA
--

Istruzioni per il tutor aziendale: La scheda proposta, che può essere utilizzata in tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista, è conseguente a quelle utilizzate per il modulo Progettazione (vedi **Scheda 4.1**, **Scheda 4.4**), poiché ne riprende i contenuti e le informazioni che riguardano l'acquisizione delle competenze.

Lo strumento si pone l'obiettivo di verificare l'andamento del piano d'azione formativa attraverso il monitoraggio e la valutazione dell'apprendimento delle competenze necessarie all'efficace esecuzione di una attività specifica per l'apprendista.

La funzione dello strumento è pertanto duplice: oltre a fornire una informazione immediata e costante nel tempo dell'andamento dell'apprendimento delle competenze inerenti all'attività oggetto di formazione, può essere utilizzato come base di discussione con l'apprendista stesso nei periodi che intercorrono tra una fase di verifica e un' altra sui risultati effettivamente conseguiti, le difficoltà incontrate, i fattori facilitanti e quelli inibenti, ecc.

Utilizzando la scheda Lei dovrà:

- individuare un'attività lavorativa;
- riportare nella tabella la descrizione delle competenze necessarie per svolgere la specifica attività e il livello di padronanza posseduto dall'apprendista prima di svolgere l'attività formativa;
- definire il livello di padronanza effettivamente posseduto dall'apprendista (valutato) al momento della verifica dell'acquisizione delle competenze, specificando quali metodologie sono state utilizzate per l'apprendimento di ciascuna di esse;
- indicare le modalità e i tempi di verifica (monitoraggio) degli apprendimenti via via conseguiti.

Nel dettaglio, dopo aver delineato nel primo riquadro l'Attività oggetto di apprendimento:

- nella prima colonna (**Competenze**) riporterà le descrizioni delle conoscenze, capacità e comportamenti che l'apprendista deve possedere per l'efficace esecuzione dell'attività, così per come esse sono state definite nella fase di progettazione;
- nella seconda colonna (**Livello di padronanza in ingresso**) annoterà i livelli iniziali individuati, apponendo una crocetta in corrispondenza al livello, rammentando il significato dei singoli valori:
0. competenza assente;

1. conoscenza teorica dei contenuti della competenza ma scarsa esperienza operativa;
 2. buona conoscenza dei contenuti e sufficiente capacità di applicarli in situazioni operative;
 3. conoscenza completa dei contenuti della competenza, unita ad una capacità di applicarli in situazioni operative;
- nella terza colonna (**Modalità di apprendimento**) descriverà le metodologie utilizzate per l'acquisizione della competenza (nella nota sono indicate alcune tipologie di azione formativa, ma Lei potrà anche indicarne altre);
 - nella quarta colonna (**Livello di padronanza raggiunti**) con analogia modalità utilizzata per il *livello di padronanza in ingresso* riporterà il livello di padronanza che a Suo avviso è effettivamente posseduto dall' apprendista nella fase di verifica;
 - nella quinta colonna (**Modalità di verifica**) descriverà la metodologia utilizzata per verificare il possesso della competenza (nella nota sono indicate alcune modalità di valutazione, ma Lei potrà anche indicarne altre);
 - nella sesta colonna (**Monitoraggio su 12 mesi**) riporterà i tempi della verifica per ciascuna competenza.

Attività oggetto di apprendimento:														
Competenze		Livelli di padronanza in ingresso				Modalità di apprendimento*	Livelli di padronanza raggiunti			Modalità di verifica**	Monitoraggio (su 12 mesi)			
		0	1	2	3			1	2		3		3	6
Conoscenze (sapere)														
		X	X	X	X		X	X	X					
Capacità (saper fare)														
Comportamenti (saper essere)														

* Affiancamento, docenze, studio/letture, simulazioni, sperimentazioni, confronto con i colleghi.

** Osservazione in situazione lavorativa, simulazione, prova strutturata.

Data

Firma Tutor Aziendale.....

Fonte: Isfol

Scheda 8.3: IL LIBRO DI LAVORO

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata in tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista. Il *Libro di lavoro* è un "diario" che contiene quanto avviene durante l'apprendimento. Partendo dalle situazioni descritte nel Piano di formazione l'apprendista vi iscrive le proprie osservazioni e riflessioni, con l'ausilio di domande-guida.

Obiettivo dello strumento è quello di raccogliere regolarmente le riflessioni da parte del giovane sul proprio lavoro fungendo da supporto per l'apprendimento tramite la trasposizione del sapere pratico. Inoltre, attraverso la lettura periodica del libro di lavoro, che viene aggiornato costantemente, si possono prendere spunti utili per affrontare le tematiche più importanti durante i colloqui da svolgere periodicamente con l'apprendista.

LIBRO DI LAVORO

Istruzioni per l'apprendista: Scegli una fase del processo lavorativo. Indica innanzitutto sulla freccia la posizione corrispondente alla tua valutazione e poi motiva con due o tre frasi il tuo giudizio.

Semestre

Data

Descrizione della fase di lavoro

.....

.....

Nella fase di lavoro appena conclusa come è stata la mia motivazione:

scarsa
perché  elevata

.....

Ho trovato interessante la fase di lavoro:

per niente
perché  molto

.....

I miei progressi in questa fase del lavoro sono stati:

piccoli
perché  grandi

.....

L'influenza dei fattori di disturbo è stata:

alta bassa
perché
.....

La prossima volta che svolgerò questa fase di lavoro migliorerò:

tutto niente
questo significa
.....

Durante l'attività, la mia motivazione generale è stata:

scarsa elevata
perché
.....

L'apprendimento del processo è stato per me:

difficile facile
perché
.....

Riguardo al risultato del lavoro sono:

insoddisfatto molto insoddisfatto
perché
.....

Nella prossima elaborazione di un processo considererò, delle esperienze acquisite:

niente tutto
perché
.....

Fonte: Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

Scheda 8.4: SCHEDA DI MONITORAGGIO

Istruzioni per il formatore: La presente scheda può essere utilizzata sia come esercizio didattico nell'ambito del corso di formazione per tutor aziendale, sia dal tutor aziendale stesso, durante il percorso formativo dell'apprendista, come efficace strumento di monitoraggio dei livelli di competenza raggiunti dal giovane nelle varie fasi di apprendimento.

Istruzioni per il tutor aziendale: La scheda qui proposta, che può essere utilizzata nelle varie fasi del processo formativo dell'apprendista, è conseguente alla *Scheda di monitoraggio dello sviluppo delle competenze dell'Apprendista* (vedi **Scheda 8.2**), poiché ne riprende alcuni contenuti e informazioni che riguardano l'acquisizione delle competenze.

Lo strumento fornisce un quadro completo e un'immediata lettura dell'andamento del piano d'azione formativa attraverso l'annotazione costante nel tempo dei livelli di padronanza raggiunti dall'apprendista.

Utilizzando la scheda Lei dovrà:

- riportare nella tabella la descrizione delle competenze necessarie per svolgere la specifica attività;
- definire il livello di padronanza posseduto dall'apprendista prima di svolgere l'attività formativa;
- definire il livello di padronanza effettivamente posseduto dall'apprendista (valutato) degli apprendimenti via via conseguiti al momento della verifica dell'acquisizione delle competenze.

Nel dettaglio, dopo aver identificato nel primo riquadro l'Attività oggetto di apprendimento:

- Nella prima colonna (**Competenze**) riporterà le descrizioni delle conoscenze, capacità e comportamenti che l'apprendista deve possedere per l'efficace esecuzione dell'attività, così per come esse sono state definite nella fase di Progettazione;
- Nella seconda colonna (**Livello di padronanza in ingresso**) annoterà i livelli iniziali individuati, apponendo una crocetta in corrispondenza al livello, rammentando il significato dei singoli valori:
 0. Competenza assente
 1. Conoscenza teorica dei contenuti della competenza ma scarsa esperienza operativa
 2. Buona conoscenza dei contenuti e sufficiente capacità di applicarli in situazioni operative
 3. Conoscenza completa dei contenuti della competenza, unita ad una capacità di applicarli in situazioni operative

- Nella terza colonna (**Livello di padronanza raggiunti Monitoraggio su 12 mesi**) con analoga modalità utilizzata per il *livello di padronanza in ingresso* riporterà, per ciascuna competenza, il livello di padronanza che a Suo avviso è effettivamente posseduto dall' apprendista nei tempi in cui è stata effettuata la verifica.

Buon lavoro!!

Attività oggetto di apprendimento									
Competenze		Livelli di padronanza in ingresso				Livelli di padronanza raggiunti Monitoraggio (su 12 mesi)			
		0	1	2	3	3 mesi	6 mesi	9 mesi	12 mesi
Conoscenze (sapere)									
Capacità (saper fare)									
Comportamenti (saper essere)									

Fonte: Isfol

Scheda 8.5: SCHEDA DI REGISTRAZIONE DELLA FORMAZIONE

Istruzioni per il tutor aziendale: La presente scheda può essere utilizzata in azienda per annotare i "segmenti" della attività formativa svolta dall'apprendista ed avere un quadro dettagliato dei tempi e dei contenuti della formazione.

[illegible]

Fonte: Isfol

Scheda 8.6: SCHEDA DI ATTESTAZIONE DELLE COMPETENZE

Istruzioni per il formatore: Si riporta un modello che può essere utilizzato per attestare le competenze che l'apprendista ha raggiunto/sviluppato, nella formazione realizzata in azienda. Il dispositivo può essere utilizzato come strumento didattico nella formazione del tutor aziendale e come attestazione da allegare al contratto di apprendistato in mancanza di modelli predisposti dalla Regione e/o dalla contrattazione collettiva.

"Attestazione delle competenze acquisite nella formazione formale realizzata in azienda"

Nome azienda _____

Partita IVA
C.F.

Telefono _____ Fax _____ Mail _____

Cognome e nome legale rappresentante _____

Cognome e nome del tutor aziendale _____

Telefono _____ Fax _____ Mail _____

Cognome e nome apprendista _____

Anno formativo 1° 2° 3° 4°

Modulo	Competenza acquisita al termine del Modulo	Ore	Modalità di verifica*

* Riportare il numero corrispondente alla modalità utilizzata facendo riferimento alla Legenda

1 osservazione di attività lavorative esercitate con controllo dello standard atteso

2 colloquio

3 altro (specificare)

Il sottoscritto tutore aziendale dichiara che sono state acquisite le competenze indicate da ogni singolo Modulo su riportato.

Data _____

Firma _____

Fonte: Rielaborazione Isfol su materiale dell'Agenzia del Lavoro di Trento

Scheda 8.7: QUESTIONARIO DI GRADIMENTO FINALE- CORSO PER TUTOR AZIENDALI

Istruzioni per il formatore: La presente scheda può essere utilizzata a conclusione del percorso formativo per il tutor aziendale, per verificare la soddisfazione dei partecipanti al corso.

Istruzioni per il tutor aziendale: A conclusione del percorso formativo Le chiediamo di esprimere una Sua valutazione complessiva sull'esperienza realizzata. Il Suo giudizio costituirà un'importante contributo per verificare il suo grado di soddisfazione e acquisire indicazioni utili per migliorare la qualità dell'azione formativa svolta

1. Quanto sarà utile secondo Lei ciò che ha appreso durante il corso per svolgere la funzione di tutor?

☐ Poco

☐ Abbastanza

☐ Molto

2. La parte del corso relativa alla normativa quanto è stata utile per aumentare le sue conoscenze?

☐ Poco

☐ Abbastanza

☐ Molto

3. La parte del corso relativa alla comunicazione quanto è stata utile per aumentare le sue conoscenze?

☐ Poco

☐ Abbastanza

☐ Molto

4. La parte del corso relativa alla progettazione quanto è stata utile per aumentare le sue conoscenze?

☐ Poco

☐ Abbastanza

☐ Molto

5. La parte del corso relativa alla valutazione quanto è stata utile per aumentare le sue conoscenze?

☐ Poco

☐ Abbastanza

☐ Molto

6. Dopo l'esperienza di questo corso la consapevolezza del suo ruolo di guida nei confronti dell'apprendista è:

☐ Aumentata

☐ Invariata

☐ Diminuita

7. In base a quanto realizzato, le competenze acquisite e le attività svolte durante il corso risultano coerenti con le sue aspettative? ☐ Sì ☐ No

Se no, specificare le motivazioni.....

8. Ha incontrato problemi e difficoltà nell'affrontare il corso? ☐ Sì ☐ No
Se sì, specificarne la tipologia.....

9. Ci sono degli argomenti che ritiene utile approfondire? ☐ Sì ☐ No
Se sì, specificare quali.....

10. Ci sono argomenti che ritiene opportuno eliminare? ☐ Sì ☐ No
Se sì, specificare quali.....

11. Come valuta l'esperienza del suo corso nel suo insieme?
☐ Molto significativa ☐ Abbastanza significativa
☐ Poco significativa ☐ Per nulla significativa

12. Indicare il grado di efficienza dei seguenti "aspetti":

- Organizzazione delle attività del corso	☐ Poco	☐ Abbastanza	☐ Molto
- Preparazione dei docenti	☐ Poco	☐ Abbastanza	☐ Molto
- Qualità del materiale didattico (slide, esercitazioni..)	☐ Poco	☐ Abbastanza	☐ Molto
- Attrezzature (aule, strumenti ecc.)	☐ Poco	☐ Abbastanza	☐ Molto
- Altro			

13. Quali sono i possibili suggerimenti per migliorare l'efficacia dei corsi per i tutor aziendali?
.....

Fonte: Rielaborazione Isfol su Polaris (a cura di), Guida ai tirocini formativi, Unioncamere, 2004

**Sezione II –
Schede di approfondimento per il Tutor Aziendale**

Che cos'è un colloquio

Il colloquio è uno degli strumenti più importanti che il tutor ha a disposizione per orientare e sostenere il percorso di sviluppo dell'apprendista. Esso consente di definire e analizzare con precisione gli obiettivi e i problemi del percorso di inserimento e formazione. Inoltre presuppone un momento particolarmente intenso di relazione interpersonale con l'apprendista che, se gestito bene, rafforza il suo coinvolgimento e la sua motivazione ad impegnarsi. Gli esiti di un colloquio hanno molta influenza sugli atteggiamenti e i comportamenti che l'apprendista terrà nel periodo successivo. Per questo è opportuno porre molta attenzione agli elementi che caratterizzano queste situazioni e agli accorgimenti che possono aiutare a gestirlo in modo efficace. Il colloquio si distingue da una conversazione occasionale perché è un incontro intenzionale tra due persone che ricoprono ruoli specifici all'interno di un'organizzazione, programmato e strutturato per raggiungere obiettivi specifici e ben definiti. La consapevolezza degli obiettivi consente di circoscrivere fin dall'inizio i possibili argomenti da affrontare e di rendere più efficiente la conversazione. Le persone coinvolte si danno una direzione di marcia e puntano ad arrivare a decisioni funzionali alle specifiche situazioni e a conclusioni concrete.

La pianificazione del colloquio

La fase che precede il colloquio è fondamentale per la buona riuscita dello stesso. Prima di incontrare l'apprendista si dovrebbe ricercare uno spazio adatto, preparare eventuali materiali (documentazione, schede ecc.), avere ben presente con chi avverrà l'incontro (genere, età, livello culturale...) e definirne i contenuti. Stabilire all'inizio l'ordine degli argomenti, infatti, e il modo in cui saranno affrontati durante l'incontro (ad esempio, chiarire che si inizia chiedendo all'apprendista di descrivere le cose che ha fatto e i problemi che ha incontrato, per poi confrontare le sue osservazioni con quelle del tutor, e successivamente cercare di capire insieme le ragioni di eventuali differenze di valutazione, ecc.) aiuta a guidare la successiva discussione, rendendola più focalizzata ed efficiente. In questa logica è utile anche precisare quanto durerà il colloquio. Avere sotto controllo la durata aiuta le persone ad utilizzare meglio il tempo, e inoltre consente fin dall'inizio di evidenziare eventuali incoerenze tra quello che si vuole trattare e il tempo effettivamente a disposizione.

Le finalità del colloquio

Attraverso un colloquio è possibile ottenere contemporaneamente risultati di tipo diverso:

- raccogliere informazioni;

- favorire il coinvolgimento e l'impegno dell'apprendista;
- definire che cosa fare per il futuro.

Affinché un colloquio sia efficace è importante uno scambio di informazioni, opinioni, idee, che consente ad entrambi i soggetti di ampliare l'area di conoscenza condivisa sulla situazione su cui si deve intervenire. Condividere la conoscenza non significa solo scambiarsi le informazioni, ma anche utilizzare il confronto con l'apprendista per far emergere con maggiore consapevolezza gli atteggiamenti e le emozioni che guidano le proprie azioni e che possono ostacolare o favorire il raggiungimento dei risultati. Un colloquio risulta efficace quando consente al tutor di arrivare a condividere con l'apprendista "che cosa sta succedendo" e "che cosa si può fare", al punto che il giovane si senta veramente motivato a impegnarsi per migliorare le cose (o a raggiungere nuovi traguardi).

Come si conduce un colloquio

Per raggiungere i risultati attesi bisogna organizzare il colloquio in modo da arrivare a costruire una interpretazione comune della situazione (che cosa sta succedendo, quali sono le cause, quali sono i sentimenti che l'apprendista e il tutor provano rispetto alla situazione, da che cosa si può partire per intervenire, ecc.). Un colloquio tende a perdere di efficacia se il tutor si limita a raccogliere alcune informazioni, stabilire che cosa è opportuno fare e spiegarlo dall'apprendista. Anche se quest'ultimo dichiarerà di aver capito, aumentano le probabilità che egli non sia poi in grado di seguire quello che è stato deciso. Una persona tende a "fare propria" una decisione, e quindi a ricordarsi più facilmente che cosa deve fare e ad impegnarsi per ottenerlo, se sente di aver avuto l'occasione di partecipare alla sua formulazione e discussione.

Seguire uno schema logico

Durante il colloquio il tutor non deve avere "troppa fretta" di arrivare a prendere una decisione, anche se ha già chiaro quali sono i problemi e come intervenire. Se il suo obiettivo è quello di coinvolgere l'apprendista e stimolarlo a darsi da fare, è utile che utilizzi questo strumento anche per consentire al giovane di "rifare insieme" il percorso di analisi della situazione. Attraverso questo processo l'apprendista avrà modo di interiorizzare meglio ciò che occorre conoscere e, soprattutto, di maturare un senso di maggiore condivisione e convinzione sulle cose da fare. Per condurre efficacemente il colloquio, al tutor può essere utile tenere presente uno schema logico di riferimento, che lo aiuti ad identificare le diverse fasi attraverso le quali egli dovrebbe guidare l'apprendista per arrivare ad una effettiva (e non solo formale) condivisione sulle azioni da fare. Ovviamente, nel "vivo" della relazione, è difficile che il colloquio rispetti esattamente una sequenza logica, tuttavia, assumerla come punto di riferimento può aiutare il tutor a "tenere sotto controllo" gli obiettivi della discussione.

L'avvio del colloquio

La fase di avvio del colloquio, anche se occupa poco tempo, è molto importante perché può influenzare notevolmente il modo in cui si svilupperà il resto dell'incontro. In primo luogo è importante ribadire gli obiettivi del colloquio, anche se dovrebbero essere già noti. Ciò aiuta l'apprendista ma anche il tutor, che spesso arriva all'incontro lasciandosi alle spalle problematiche lavorative molto pressanti, a "fare mente locale" e a "sintonizzarsi" con maggior precisione sulle cose che bisogna affrontare. Nello stesso tempo è possibile evidenziare e chiarire l'eventuale presenza di fraintendimenti o incomprensioni sulla finalità e i contenuti dell'incontro, evitando di perdere tempo iniziando a discutere partendo da aspettative diverse. Anche il richiamo ai ruoli che ciascuno ha all'interno di una situazione non appare superfluo. Una corretta percezione dei ruoli organizzativi e di che cosa comportano in termini di impegni reciproci (ad esempio, che cosa è lecito aspettarsi dal tutor e che cosa invece non ha senso pretendere di ottenere) aiuta a collegare il significato di quello scambio interpersonale agli obiettivi, ai vincoli e al funzionamento dell'organizzazione in cui le persone sono inserite, oltre ad orientare le attese verso il colloquio ed influenzare positivamente gli atteggiamenti e il modo di comunicare dei protagonisti. D'altra parte, un colloquio può essere anche un'opportunità per verificare e precisare ulteriormente le caratteristiche dei propri ruoli, favorendo una maggiore efficacia nelle successive relazioni.

L'importanza dell'ascolto

Nello svolgimento di un colloquio non bisogna avere troppa fretta di "interpretare" cosa è successo e di "spiegare" la situazione. Certamente il tutor arriva al colloquio con le sue osservazioni; tuttavia, se vuole ricavarne del "valore aggiunto" (e non semplicemente utilizzarlo come pretesto per confermare le proprie opinioni) è importante dedicare particolare attenzione alla condivisione delle informazioni. Oltre ad acquisire una maggiore conoscenza di fatti ed eventi specifici, questa fase è importante per raccogliere preziose indicazioni su come stanno andando le cose dal punto di vista dell'apprendista. Al di là della correttezza delle sue percezioni, il modo in cui si rappresenta la situazione è particolarmente rilevante, perché bisogna comunque partire da lì per provare a coinvolgerlo nel raggiungimento di nuovi obiettivi. Proprio per questo, per il tutor è importante incoraggiare il "racconto" dell'apprendista, cercando anche di cogliere tra le righe gli stati d'animo (soddisfazione, curiosità, insicurezza, rabbia, ecc.) con cui si rapporta alla situazione, in quanto possono ostacolare o favorire la sua disponibilità e capacità di agire efficacemente. Soprattutto in questa fase il tutor deve sforzarsi di mantenere una "posizione di ascolto", cercando di mettere l'apprendista nelle condizioni più favorevoli per esprimere il proprio punto di vista sull'esperienza che sta vivendo all'interno dell'impresa. Per questo è utile evitare di formulare giudizi o fornire interpretazioni della situazione (tipo: "in realtà è andata così") che possono scoraggiare il giovane dal rendere esplicita la sua "ricostru-

zione" dei fatti. È invece opportuno chiedere chiarimenti e fornire delle informazioni che possono aiutare l'apprendista ad avere più elementi per analizzare le questioni che si stanno discutendo, in modo che egli possa arrivare progressivamente ad una visione più ampia e consapevole.

La condivisione delle decisioni da prendere

Una attenta ricostruzione e condivisione dell'esperienza dell'apprendista favorisce un passaggio quasi automatico alla fase in cui occorre prendere delle decisioni sulle cose da fare. Anche in questo caso conviene evitare di prospettare immediatamente una soluzione, cercando di coinvolgere il giovane nell'esplorazione di eventuali diverse possibilità di azione (ad esempio: valutare se, a fronte di alcune lacune, conviene assumere più iniziativa per capire meglio "come si fa" oppure essere seguito ancora più da vicino da una persona esperta).

Più il tutor sarà in grado di guidare l'apprendista ad una valutazione di vantaggi e svantaggi delle diverse alternative, maggiore sarà la probabilità di arrivare ad una soluzione realistica, non solo perché in astratto è quella che sembra più fattibile e vantaggiosa, ma perché ad essa si associa una maggior consapevolezza del giovane sull'utilità di impegnarsi in quella direzione. Nella conduzione del colloquio non bisogna mai dimenticare che la sua efficacia dipende da quanto le decisioni prese sono effettivamente in grado di tradursi in azioni concrete.

È quindi importante avere cura che le soluzioni individuate non rimangano formulate a livello troppo generico (ad esempio: "da domani lavori in magazzino"). L'incontro deve concludersi con la definizione di un piano di lavoro operativo, che preveda attività, impegni e scadenze che possono essere facilmente verificate (ad esempio: "dalla prossima settimana aiuterai il magazziniere a sistemare la merce in arrivo; ti impegni ad imparare bene la tipologia e la disposizione di materiali e attrezzature, per essere in grado tra un mese di preparare l'occorrente per le squadre che devono uscire ad eseguire le diverse lavorazioni").

Alcuni suggerimenti pratici

Per cercare di favorire una comunicazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi è prima di tutto importante seguire alcuni accorgimenti nella fase di preparazione di un colloquio.

- **Predisporre un luogo adatto**
Il colloquio deve svolgersi in una situazione che agevola la comunicazione tra due persone. Il luogo in cui si sceglie di tenere un colloquio costituisce un primo messaggio fondamentale all'apprendista. Se esso è poco funzionale al confronto, si comunica implicitamente uno "scarso interesse" a quella situazione.
Proprio per questo è bene:

- scegliere ambienti confortevoli, in cui è possibile mettersi a proprio agio, che favoriscono il confronto e la riflessione comune (evitare luoghi rumorosi, o in cui non è possibile accomodarsi per discutere con calma);
- garantire la riservatezza, evitando la presenza di altre persone e mettendosi in condizione di non essere continuamente disturbati (ad es. far filtrare le telefonate).
- Definire l'obiettivo del colloquio
Stabilire chiaramente di che cosa si parlerà e quali sono le decisioni da prendere aiuta a circoscrivere gli argomenti da trattare e ad orientare correttamente le attese e l'attenzione dell'apprendista. Nello stesso tempo consente di determinare il tempo che è opportuno dedicare al colloquio. Organizzare colloqui molto lunghi è controproducente, perché finiscono con il diventare dispersivi. È tuttavia necessario prevedere una durata sufficiente a consentire un reale confronto con l'apprendista sulle questioni che si vogliono trattare, evitando che la mancanza di tempo si traduca in un monologo del tutor e in un segnale di scarsa disponibilità all'ascolto.
- Informare l'apprendista con sufficiente anticipo
Comunicare per tempo la data e l'oggetto del colloquio contribuisce a sottolineare l'importanza che si attribuisce all'incontro. Essere al corrente dell'incontro con sufficiente anticipo mette inoltre nella condizione di arrivare preparati, aiutando ad abbassare l'ansia e a favorire un atteggiamento più favorevole al dialogo. Invitare il giovane a prepararsi al colloquio può inoltre contribuire ad affrontare in modo più rapido ed efficace gli argomenti previsti.
- Prepararsi adeguatamente
L'efficacia della comunicazione e la conseguente probabilità di raggiungere gli obiettivi possono aumentare sensibilmente anche se si presta attenzione allo stile di gestione del colloquio. L'attenzione richiesta dai processi di comunicazione consiglia di evitare di improvvisare. È opportuno che il tutor dedichi un po' di tempo a chiarire bene con se stesso che cosa si prefigge di ottenere attraverso il colloquio. Oltre ad avere chiari i propri obiettivi, è utile fare uno sforzo per "mettersi nei panni dell'apprendista". Prefigurarsi con quali attese e con quale atteggiamento verrà al colloquio è utile per decidere a propria volta come impostare l'incontro: da che cosa partire, come presentare i problemi, su che cosa insistere, a cosa stare particolarmente attento, ecc. Prepararsi prima aiuta ad avere un maggior controllo sulla situazione e sulle proprie emozioni e quindi durante il colloquio è più facile gestire la comunicazione in modo coerente con gli atteggiamenti dell'apprendista e gli obiettivi che si intende raggiungere.

Fonte: Manuale per il tutor aziendale, Isfol 2003

SCHEDA 2. LA COMUNICAZIONE

La buona riuscita di un colloquio è sempre minacciata dalla complessità e dai rischi che sono propri di ogni processo di comunicazione, anche di quelli apparentemente più semplici. Una comunicazione non si limita mai solo al contenuto delle parole: gran parte della comunicazione avviene attraverso dei canali non verbali (i gesti che facciamo, la postura del corpo, ecc.). I messaggi non verbali sono quelli più difficili da controllare da parte di chi li emette (abbiamo sempre maggior consapevolezza delle parole che diciamo, rispetto a come gesticoliamo o all'espressione del nostro viso), ma contemporaneamente sono anche quelli che influiscono di più sulla percezione di chi riceve il messaggio. Dire ad un apprendista "Mi interessa che cosa ne pensi", senza mai guardarlo mentre sta parlando o manifestando continue espressioni di fretta e/o di irritazione, smentisce il contenuto delle parole e manda un messaggio esattamente opposto.

Il modo in cui un messaggio viene inviato influenza la relazione che esiste tra due persone, condizionando le comunicazioni successive. Rispondere all'osservazione di un apprendista con un commento spazientito, tipo "Non hai capito niente!", veicola un messaggio di inadeguatezza e una scarsa legittimazione all'errore, che implicitamente invita l'interlocutore ad evitare di esporsi in futuro.

Alcuni fattori che influiscono sulla comunicazione

Il diverso ruolo occupato all'interno di una relazione può portare le persone ad attribuire un significato diverso alle parole e/o agli eventi che caratterizzano la loro comunicazione. Ad esempio, un tutor che ha fretta può iniziare un colloquio in modo sbrigativo, passando senza tanti preamboli a domande tipo "Che problemi hai?", "Ci sono delle cose che non hai capito?", cercando in buona fede di comprendere come stanno le cose per dare una mano all'apprendista.

Quest'ultimo, che all'interno del contesto organizzativo si trova ovviamente in una posizione di minore "potere" rispetto al tutor, può interpretare questo atteggiamento come una volontà inquisitoria, e fornire delle risposte formali per paura di essere giudicato negativamente.

Anche differenze culturali e generazionali possono introdurre degli elementi di incomprensione nella comunicazione. Alcuni comportamenti dell'apprendista, abituali all'interno del proprio gruppo di coetanei (ad esempio certi modi di stare seduti), possono essere interpretati come sintomi di "maleducazione" o "mancanza di rispetto" da tutor abituati ad altre situazioni. Nello stesso tempo, alcuni atteggiamenti quasi paterni del tutor, che vorrebbero essere di "protezione", potrebbero essere interpretati dall'apprendista come uno scarso riconoscimento della propria autonomia e della propria condizione adulta.

L'esistenza di possibili "disturbi" alla comunicazione

Questo insieme di richiami sintetici evidenziano come, all'interno di un processo di comunicazione, sono sempre in agguato fenomeni che influenzano la relazione tra due persone, condizionando il loro modo di interpretare il contenuto dei messaggi che vengono scambiati, finendo inevitabilmente per creare dei fenomeni di "distorsione". Tra una persona che emette un messaggio e una che lo riceve può sempre esistere un certo "arco di distorsione", che rappresenta uno "scarto" tra quello che si intendeva comunicare e quello che viene effettivamente recepito. In genere questa differenza non pregiudica la sostanziale possibilità di comprendersi e accordarsi sulle cose da fare.

Esiste però sempre il pericolo che, soprattutto in situazioni in cui si sviluppa una comunicazione molto intensa come il colloquio, in cui in breve tempo vengono reciprocamente scambiati una quantità molto numerosa di messaggi verbali e non verbali, si creino delle distorsioni tali da influenzare negativamente la relazione tra le persone e, conseguentemente, non favorire una corretta interpretazione dei contenuti che si intende affrontare.

Ad esempio:

- un tutor che affronta sbrigativamente gli argomenti e lascia poco spazio alle osservazioni dell'apprendista può facilmente indurre, al di là del merito delle cose che dice, un atteggiamento passivo da parte del proprio interlocutore, atteggiamento che, interpretato come dimostrazione di scarso interesse a fronte dell'impegno che invece il tutor ci sta mettendo, può far aumentare l'aggressività di quest'ultimo. Ma un aumento di aggressività rafforza, in una sorta di circolo vizioso, l'atteggiamento passivo dell'apprendista;
- il frequente utilizzo di rimproveri generici, che non si riferiscono a dei comportamenti specifici ma investono la totalità della persona ("sbagli sempre tutto!"), può rafforzare nell'apprendista la convinzione di essere poco considerato come persona, indipendentemente da quello che riesce a fare ("ce l'ha con me"). A questa percezione egli potrebbe rispondere con atteggiamenti di contrapposizione, interpretando ogni osservazione (indipendentemente dai suoi contenuti) come un "accanimento" nei suoi confronti ("mi fa notare che la posa dei mattoni non era perfetta, quando devo sempre aspettare un sacco di tempo per l'arrivo della malta e poi lavorare in fretta e furia"). Il rifiuto di accogliere le osservazioni può essere vissuto dal tutor come una messa in discussione della propria autorità e indurlo ad assumere atteggiamenti punitivi ("adesso ti metto a posto io"), che a sua volta rischiano di consolidare l'orientamento dell'apprendista a sentirsi comunque una "vittima".

La nascita di relazioni problematiche

Gli esempi citati evidenziano come una scarsa attenzione al processo di comunicazione può favorire distorsioni che rendono problematica la relazione tra le persone, diminuendo la possibilità di un efficace lavoro sui contenuti che caratteriz-

zano le specifiche situazioni. Il cristallizzarsi di relazioni problematiche rischia di rendere molto più difficile la gestione dei colloqui, fino ad arrivare a "situazioni limite" in cui essi si riducono a:

- una *liturgia*, in cui si analizza la situazione, vengono fatte delle osservazioni, si assegnano dei compiti all'apprendista, ma sostanzialmente non ci si aspetta che quello che si sta facendo serva davvero per modificare le cose, introdurre dei miglioramenti, raggiungere degli obiettivi. I due partecipanti non sono realmente coinvolti nella situazione, nutrono una scarsa fiducia reciproca;
- una *sfida*, in cui tutor e l'apprendista contrappongono le loro ragioni, utilizzando sostanzialmente il colloquio per segnalare all'altro (attraverso messaggi verbali e non verbali) l'inadeguatezza e la responsabilità dei problemi che si vengono a creare. Per il tutor è quindi importante prestare molta attenzione al processo di comunicazione, avendo cura che durante il colloquio, oltre a favorire un pertinente scambio di contenuti, venga mantenuta una relazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Alcuni suggerimenti pratici

- *Fare sempre riferimento a situazioni e a comportamenti concreti*

Evitare di descrivere le situazioni o gli eventi formulando giudizi che possono implicitamente esprimere una considerazione negativa del proprio interlocutore. Frasi come "non sei preciso nel fare le cose" tendono ad attribuire una valutazione negativa nei confronti della persona, orientandola ad un atteggiamento poco collaborativo. Fare le proprie osservazioni basandosi su concreti riferimenti a ciò che è accaduto nel precedente periodo di attività ("Nell'ultima settimana tre dei pezzi che hai realizzato sono risultati fuori tolleranza. Hai idea di che cosa possa essere successo?") circoscrive con precisione i problemi, indirizzando l'attenzione dell'interlocutore verso la ricerca di soluzioni.

- *Mettersi in gioco, esprimendo pacatamente i propri sentimenti*

Non si può sperare di coinvolgere adeguatamente l'apprendista se contemporaneamente non si manifesta la propria "vicinanza" alla situazione di cui si sta parlando, evidenziando il proprio interesse personale a fare qualcosa per un suo miglioramento. Nello stesso tempo è necessario che il "mettersi in gioco" non si traduca nell'esternazione di sentimenti aggressivi ("I tuoi errori mi hanno fatto perdere un mucchio di tempo!"). È più opportuno formulare messaggi che sottolineino il reciproco coinvolgimento nella situazione e l'interesse comune a raggiungere determinati risultati ("La presenza di pezzi fuori misura, anche di uno solo, ci mette in forte difficoltà. Ci costringe a ricontrollare tutto il lotto, rallentando la produzione, e mi crea delle tensioni con quelli del montaggio. Che cosa possiamo fare affinché questi inconvenienti non si ripetano più?").

- *Specificare sempre chiaramente le proprie richieste*

Formulare delle richieste generiche o delle esortazioni ambigue ("I pezzi devono rispettare le tolleranze previste", "D'ora in poi questo non dovrà più succedere") non aiuta ad orientare i comportamenti dell'apprendista. Al contrario, rischia di fargli intendere che il tutor rifiuta di assumersi responsabilità rispetto al problema, per cui egli è chiamato comunque ad "arrangiarsi" per trovare la soluzione. Precisare esattamente che cosa ci si aspetta, specificando i comportamenti richiesti, ma anche gli aiuti che saranno forniti, favorisce una più chiara comprensione di come si intende procedere e quindi consente anche all'apprendista di orientare meglio le proprie energie ("Questa settimana studiate di nuovo le procedure di misurazione dei pezzi. Martedì prossimo vediamo insieme come si fa a controllare la taratura degli strumenti. Poi ti dovrai ricordare di seguire le procedure del sistema qualità, che prevedono una verifica periodica degli strumenti di misura seguendo i tempi e i modi stabiliti: per le prime due settimane provvederò io stesso a verificare se sarai capace di seguire le istruzioni."). Contemporaneamente, formulare le richieste in modo chiaro e concreto comunica all'apprendista un messaggio che ha una valenza più generale: ribadisce l'effettivo interesse ad aiutarlo a migliorare.

Fonte: Rielaborazione Isfol su Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

SCHEDA 3. LA VALUTAZIONE

Per utilizzare la valutazione come strumento di motivazione e miglioramento per l'apprendista è opportuno, nel presentare e discutere i risultati, tenere presenti alcuni accorgimenti.

Suggerimenti pratici:

- *Mettere adeguatamente in evidenza le cose positive che l'apprendista è stato in grado di fare nel periodo appena concluso*
Una discussione che analizza solo agli aspetti critici può indurre equivoci e incomprensioni. L'apprezzamento dei risultati raggiunti rassicura il giovane sulle proprie capacità, aiutandolo a capire che anche le eventuali osservazioni critiche non costituiscono un segnale di sfiducia nei suoi confronti e orientandolo a continuare il proprio impegno per migliorarsi.
- *Evitare valutazioni di carattere generale sulla persona*
Espressioni come "sei un pasticcione", "hai sempre la testa tra le nuvole", ecc., possono dare un'impressione di scarsa considerazione nei confronti del proprio interlocutore. È invece più utile riferirsi a specifici comportamenti attinenti alla sfera professionale, evidenziando in modo costruttivo i comportamenti che il giovane deve seguire ("è utile leggere attentamente la distinta dei materiali e prepararli prima di iniziare la lavorazione", "è importante rispondere subito quando un cliente chiama", ecc.).
- *Discutere e concordare subito con l'apprendista le azioni più opportune per superare eventuali carenze*
Stabilire immediatamente un piano di miglioramento conferma l'interesse nei confronti della crescita professionale dell'apprendista e trasmette fiducia sulla possibilità che possa superare le attuali difficoltà.
- *Manifestare il proprio coinvolgimento nei confronti dell'apprendista, mostrando di condividere la responsabilità sui risultati raggiunti*
Un tutor che formula giudizi distaccati sulle prestazioni erogate dall'apprendista, come se la presenza di eventuali difficoltà fossero un problema da attribuire esclusivamente al giovane, non aiuta a migliorare la situazione. Se il percorso di apprendistato è un investimento reciproco, eventuali aspetti critici nello sviluppo delle competenze devono essere assunti come una questione che riguarda entrambi (anche se ovviamente con compiti e responsabilità diverse). La definizione delle azioni per superare le carenze riscontrate deve ovviamente comportare precisi impegni da parte dell'apprendista. Ma è importante che anche il tutor dichiari esplicitamente che cosa si impegna ulteriormente a fare per aiutarlo.

Fonte: Rielaborazione Isfol su Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

L'incontro con il lavoro

Per un giovane l'incontro con il lavoro assume significati che vanno al di là dell'apprendimento e dello svolgimento di un mestiere, poiché il primo inserimento lavorativo costituisce una tappa molto importante del percorso di sviluppo individuale.

La condizione di lavoratore, per quanto attesa e desiderata, costituisce una "frattura" rispetto alla precedente esperienza di studente. L'ambiente in cui il giovane viene a trovarsi, le persone con cui ha a che fare, i tempi che scandiscono la giornata, le prestazioni che gli sono richieste, il modo con cui viene visto e considerato dagli altri, sono molto diversi da quelli a cui la stessa persona era abituata solo poco tempo prima.

Un cambiamento di ruolo sociale

Il soggetto passa attraverso un cambiamento di ruolo che per lui rappresenta una situazione di transizione psico-sociale. Ogni *situazione di transizione* comporta spesso un'esperienza temporanea di incertezza e un senso di "disorganizzazione" individuale, legati alla scarsa efficacia dei modi di comportarsi che si era abituati ad utilizzare nella situazione precedente.

Il giovane è costretto a riconsiderare il proprio modo di vedere alcune cose, il significato che attribuiva a determinati comportamenti e/o stili di relazione, le priorità da riservare alle diverse sfere della propria vita.

Nello stesso tempo, l'impatto con la nuova situazione mette in discussione le sue aspettative verso il futuro. Egli comincia ad interrogarsi su quanto la nuova situazione corrisponda alle proprie attese, su "se" e "come" sia possibile raggiungere gli obiettivi che si era prefissato inizialmente.

L'ingresso al lavoro e lo sviluppo dell'identità

Questa situazione di "spiazzamento" ha delle implicazioni soggettive che non si limitano alla sfera strettamente professionale. L'incontro con il lavoro e la conseguente necessità di mettersi alla prova sollevano questioni che hanno a che fare con l'idea che un giovane ha di sé stesso. Per la prima volta egli è chiamato a verificare l'immagine di sé all'interno di una situazione sociale che gli assegna a tutti gli effetti un ruolo "adulto". Il tipo di riscontri che sperimenta nella nuova situazione apre domande più generali che riguardano l'insieme della propria esperienza personale: "chi sono io?", "che cosa so fare veramente?", "che cosa posso aspettarmi dal futuro?", "su che cosa vale veramente la pena di impegnarsi?". L'ingresso nel mondo del lavoro è quindi particolarmente critico perché sollecita una verifica e una ridefinizione della propria identità professionale e personale.

Una sfida da superare

La nuova situazione si presenta come particolarmente impegnativa. Da una parte c'è da verificare quanto la concreta situazione di lavoro corrisponde alle proprie aspettative, valutare le eventuali discrepanze ed essere in grado di riformulare i propri progetti, senza per questo lasciarsi andare a moti di scoraggiamento e alla rinuncia a perseguire propri obiettivi di sviluppo personale e professionale.

Dall'altra, è necessario affrontare gli impegni richiesti dalla nuova situazione. Si tratta di sviluppare delle capacità tecniche, ma anche di adeguarsi alle nuove regole che caratterizzano l'organizzazione, di stabilire rapporti interpersonali con le diverse persone presenti (superiori, compagni di lavoro), di comprendere la cultura del contesto sociale in cui ci si è inseriti (le cose che sono ritenute importanti e quelle che lo sono meno, i comportamenti e gli atteggiamenti approvati e quelli che invece vengono stigmatizzati).

Il primo periodo lavorativo si accompagna spesso a forme più o meno marcate di disagio personale. Si tratta di sviluppare nuovi modi di pensare e di agire, per impostare e risolvere correttamente i problemi che ci si trova a dover affrontare, senza poter pretendere di avere immediatamente a disposizione delle soluzioni preconfezionate.

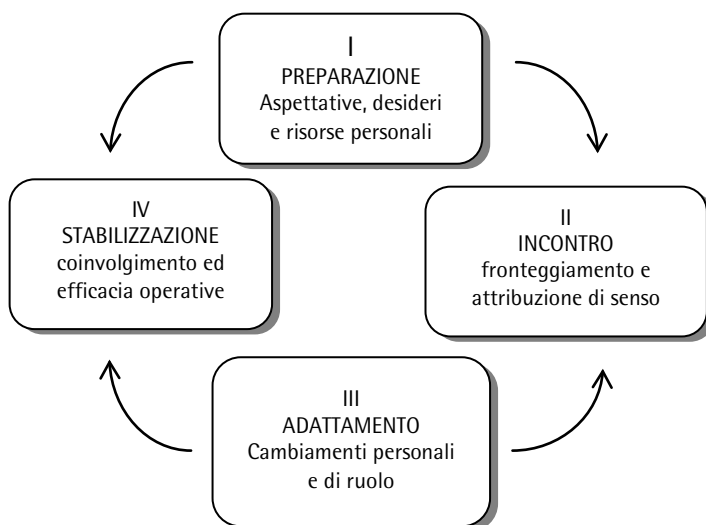
L'ingresso in un'impresa

Da un punto di vista personale, l'ingresso in un'impresa è rappresentabile come un vero e proprio **ciclo di transizione**¹, durante il quale il giovane è chiamato a rimettersi in discussione e a rielaborare l'idea che ha di sé e del mondo del lavoro.

Lo scarto tra attese iniziali e situazione reale

La propria storia prelaborativa porta una persona ad elaborare dei valori e delle credenze, a maturare degli atteggiamenti nei confronti della sfera lavorativa, ad avere attese professionali e progetti di inserimento e di carriera più o meno chiari e definiti. Nell'incontro con il lavoro (passaggio dalla fase I alla fase II) questo bagaglio che la persona si porta dietro può costituire un'utile risorsa da cui partire per trovare la motivazione per affrontare le difficoltà iniziali. Ma la presenza di significative differenze tra le attese iniziali e la situazione reale può anche costituire un ostacolo che non facilita la comprensione della nuova situazione, rallentando la capacità del soggetto di dare un senso alle richieste del contesto e di impegnarsi a trovare soluzioni che rispondano ai propri bisogni e a quelli dell'organizzazione.

1. Nicholson, N., *A theory of work-role transition*, "Administrative Science Quarterly", n. 29, 1984, pp. 172-191.



L'adattamento alla nuova situazione

A partire dal significato che il giovane andrà attribuendo alla nuova situazione ("che cosa mi viene davvero proposto?", "che cosa mi aspetto di ottenere?", "quanto è davvero interessante per soddisfare i miei interessi?", "su che cosa e in che misura vale la pena di impegnarsi?", "come ritengo di dovermi comportare?"), egli metterà concretamente in atto delle azioni e delle modalità di relazione per rispondere alle richieste dell'organizzazione (passaggio dalla fase II alla fase III). I comportamenti del giovane possono essere immediatamente coerenti con la situazione oppure richiedere degli aggiustamenti progressivi. Dal punto di vista del soggetto questo passaggio comporterà un aumento delle proprie conoscenze e capacità, ma anche dei cambiamenti relativi alle proprie aspettative, credenze, sistemi di valori. Il processo di inserimento lavorativo non consiste semplicemente nell'acquisizione di un numero più ampio di conoscenze e di capacità, ma nella ulteriore maturazione di una propria identità professionale e personale, che costituisce la base che sorregge l'apprendimento e la capacità di attivare le specifiche competenze.

La maturazione di un'identità professionale

Il consolidamento di questo insieme integrato di risorse coincide con la conclusione del percorso di transizione (passaggio dalle fase III alla fase IV), che vede il giovane ormai stabilmente inserito e in grado di padroneggiare le richieste che provengono dalla situazione lavorativa, oltre che di collaborare attivamente e in termini propositivi allo sviluppo di processi di innovazione e miglioramento.

Un esito positivo della fase di inserimento lavorativo si conclude quindi con la stabilizzazione di un'identità professionale e la capacità di attivare un repertorio appropriato di comportamenti, che consentono al soggetto di ricoprire in modo soddisfacente (per sé e per l'organizzazione) il proprio ruolo professionale.

Questo patrimonio tende ad assestarsi con il tempo, fino a quando nella carriera lavorativa non subentrano dei cambiamenti (ad esempio un passaggio di ruolo, l'assunzione di nuove responsabilità, o un cambiamento di impresa) che tendono a rimmetterlo significativamente in discussione.

In quel caso la persona sarà chiamata ad un altro ciclo di transizione, per essere in grado di sviluppare le nuove risorse personali e strategie di azione che le saranno richieste.

La capacità di affrontare i cambiamenti

Nell'affrontare le ulteriori tappe della propria carriera professionale il soggetto non ripartirà da zero, ma potrà contare sulle risorse sviluppate attraverso l'esperienza precedente.

In particolare, le capacità di "ri-orientamento" e l'ampia classe di abilità cognitive ed emotive (esplorazione; confronto interpersonale; classificazione e attribuzione di significato a eventi, cause ed effetti che caratterizzano la nuova situazione; sviluppo di capacità; modifica di atteggiamenti e credenze; ridefinizione delle proprie aspettative; ecc.) che una persona ha avuto modo di sviluppare nella fase di ingresso al lavoro costituiscono un prezioso punto di riferimento.

Il primo inserimento costituisce quindi anche una importante occasione per sviluppare le risorse psico-sociali utili ad affrontare le future transizioni lavorative², che con i rapidi cambiamenti che caratterizzano oggi il mondo del lavoro tendono a diventare più frequenti per un numero elevato di persone.

La capacità di affrontare le transizioni tende a diventare una competenza di base per ogni lavoratore, e il primo incontro con il lavoro un'importante occasione per mettere in condizione i giovani di svilupparla.

Le difficoltà di inserimento dei giovani

Spesso il percorso di inserimento dei giovani nel lavoro non si presenta come una progressione scontata e lineare. Cambiare il proprio modo di affrontare le situazioni passa attraverso incertezze, esitazioni, resistenze, che a volte si traducono in comportamenti che non appaiono sempre coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione e funzionali alla crescita professionale del giovane.

Poiché il processo non riguarda solo la capacità di svolgere dei compiti operativi più o meno complessi, ma investe anche la sfera soggettiva e i valori della perso-

2. Sarchielli G., *L'incontro con il lavoro*, in Palmonari A., *Psicologia dell'adolescenza*, Bologna, Il Mulino, 1993.

na, la capacità di far fronte al disagio iniziale e superare le difficoltà di inserimento richiede un impegno e un'attenzione particolari.

Le difficoltà dei giovani con bassi livelli di istruzione

I giovani che non hanno avuto la capacità o l'opportunità di riflettere in modo consapevole sulla propria scelta, e sono quindi portatori di un progetto professionale poco definito e confuso, sono destinati ad incontrare delle difficoltà. In genere si tratta di persone con un percorso scolastico abbastanza difficile, che vedono il lavoro come occasione immediata di gratificazione economica e di riconoscimento di indipendenza nei confronti della famiglia.

Una forte motivazione ai vantaggi strumentali ed immediati offerti dalla condizione lavorativa li rende a volte molto disponibili nell'assunzione di compiti esecutivi, mentre fanno più fatica a cogliere l'importanza di impegnarsi per sviluppare le proprie conoscenze e capacità, in quanto non riescono a collegare questo sforzo alla progettazione di una propria carriera professionale.

Alla scarsa identificazione con il lavoro specifico che stanno facendo corrispondono spesso attese poco realistiche di future e migliori occasioni occupazionali.

Le difficoltà dei giovani con titoli di studio più elevati

Difficoltà di inserimento possono riguardare anche giovani che possiedono un buon livello di conoscenze e di capacità di base. A volte infatti questi soggetti sono portatori di aspettative poco realistiche, e si immaginano percorsi lavorativi privi di particolari difficoltà.

Quando si verificano tali difficoltà, queste persone tendono ad interpretarle come una dimostrazione che la situazione in cui si sono inseriti non offre adeguate opportunità, oppure perdono improvvisamente fiducia in sé stessi, abbassando la propria motivazione ad impegnarsi.

L'influenza della situazione lavorativa

Una non corretta valutazione delle competenze inizialmente possedute dai giovani può favorire l'insorgere di difficoltà relative al positivo completamento del processo di inserimento.

La richiesta di prestazioni troppo elevate può indurre nel giovane un senso di inadeguatezza e di sfiducia nelle proprie capacità.

Ma anche l'assegnazione di mansioni troppo banali per periodi eccessivamente prolungati può essere interpretata come una scarsa considerazione di quello che si è effettivamente in grado di fare, alimentando la tentazione di abbassare il proprio impegno nei confronti del lavoro e dell'impresa.

Anche la cultura del contesto di lavoro e l'atteggiamento delle persone che sono presenti al suo interno giocano un ruolo importante nel favorire o nell'ostacolare e ritardare l'esito positivo dell'ingresso nella nuova situazione.

La scarsa consapevolezza di tali problematiche a volte impedisce di attribuire il corretto significato alle difficoltà iniziali manifestate dai giovani che, invece di

essere in qualche modo considerate "fisiologiche" al processo di inserimento, vengono interpretate come "devianti" rispetto ad un "modello ideale" di comportamenti che il "bravo lavoratore" dovrebbe essere in grado di assumere rapidamente. Questo può indurre atteggiamenti di "colpevolizzazione" che rendono più difficile la fase di adattamento, aumentando i rischi di abbandono, di scarsa motivazione ad impegnarsi oppure di adeguamento passivo attraverso l'assunzione acritica di comportamenti conformisti.

Gli atteggiamenti generati dalle difficoltà di inserimento

La durata del singolo percorso di inserimento e i suoi esiti in termini di sviluppo delle competenze e maturazione di una positiva identità personale e professionale del giovane dipendono ovviamente dalle diverse caratteristiche che sono presenti all'interno della specifica situazione: attributi personali del soggetto, natura dei compiti e del ruolo professionale da affrontare, tipo di organizzazione e cultura dell'impresa, ecc. In ogni caso, per cercare di supportare efficacemente questo processo è utile richiamare sinteticamente alcuni atteggiamenti che, originati dalle difficoltà incontrate dai giovani durante la fase di inserimento, possono dar luogo a comportamenti poco funzionali ad una efficace assunzione del nuovo ruolo professionale.

Disagio personale e nascita di atteggiamenti difensivi

Il contatto con la realtà lavorativa mette inevitabilmente in crisi il "modello idealizzato" di lavoro (e di sé stesso all'interno del lavoro) che il giovane si prefigurava. La differenza tra situazione auspicata e realtà sperimentata, quanto più semplificata ed idealizzata era la situazione prefigurata precedentemente all'ingresso nel lavoro, rischia di generare atteggiamenti difensivi, che non aiutano il giovane a valutare realisticamente le concrete difficoltà ad apprendere i nuovi compiti operativi e/o a fare i conti con le regole dell'organizzazione.

Ogni problema viene inconsapevolmente percepito come una messa in discussione di sé stessi e della propria capacità di affrontare la nuova situazione.

Questo disagio genera delle ansie che, se il giovane non riesce a controllare, impediscono una adeguata considerazione dei vincoli e delle risorse che sono presenti nella specifica situazione e, conseguentemente, una maggior difficoltà ad adottare comportamenti efficaci.

Perdita di fiducia in se stessi e abbassamento del proprio impegno

Può insorgere nel giovane un senso di inadeguatezza, un non sentirsi all'altezza che fa perdere fiducia sulla ragionevole possibilità di affrontare le difficoltà e raggiungere le prestazioni richieste. La perdita di fiducia porta a diminuire l'energia investita, che produce un ulteriore abbassamento del livello dei risultati ottenuti. L'esito non soddisfacente della prestazione viene a sua volta vissuto come conferma della propria inadeguatezza, in una sorta di circolo vizioso che porta ad una progressiva perdita di autostima e ad un minor impegno.

Nascita di atteggiamenti rivendicativi e rifiuto di responsabilità

In altri casi può emergere la tendenza ad interpretare le proprie difficoltà come carenze dell'organizzazione, che non metterebbero il soggetto nelle condizioni di dimostrare appieno quanto vale.

Prestazioni insoddisfacenti vengono allora attribuite alla mancanza di adeguate spiegazioni, alla poca attenzione ricevuta, all'attribuzione di compiti poco coerenti, alla scarsa offerta di opportunità per dimostrare le capacità realmente possedute, ecc. Giustificare le proprie difficoltà soffermandosi esclusivamente sulle disfunzioni dell'organizzazione, anche se esse esistono, non aiuta il giovane ad acquisire consapevolezza delle proprie responsabilità e possibilità di intervento.

La situazione viene analizzata solo in termini di differenza da un modello astratto di "organizzazione che funziona bene", che peraltro non trova riscontro nelle concrete realtà operative, come se fosse possibile lavorare ed ottenere risultati solo in presenza di condizioni teoricamente perfette. Questa rappresentazione finisce per accentuare un atteggiamento rivendicativo, che giustifica il timore di mettersi maggiormente in gioco rispetto alla capacità di conseguire specifici risultati.

Imparare a "gestire l'incertezza"

La pressione emotiva che è legata al non "sapere ancora bene come fare" favorisce il ricorso a interpretazioni semplicistiche, che non aiutano il giovane a soffermarsi più attentamente sulla vera natura delle difficoltà, a considerare in modo esauriente i vincoli e le risorse che sono presenti nella situazione, ad esplorare diverse possibilità di azione. Imparare a "gestire l'incertezza", e a contenere le ansie che ne derivano, è uno dei presupposti per acquisire la progressiva capacità di elaborare spiegazioni più complesse ed aderenti alla realtà, che lo aiutino a prefigurare efficaci piani di azione.

Fonte: Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

Bibliografia

- AA.VV., *Monitoraggio sull'Apprendistato-XIII Rapporto*, Isfol, 2012
- Allulli G. (a cura di), *La moltiplicazione dei tutor*, Isfol, 2005
- Barbaro R., Di Lieto G., Francischelli E., Premutico D., Richini P., *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, Isfol, 2011
- Besemer C., *Gestione dei conflitti e mediazione*, Torino, Ega, 1999
- Borgato R., *Un'arancia per due*, Milano, Franco Angeli, 2004
- D'Agostino S. (a cura di), *Manuale per il tutor aziendale*, Isfol, 2003
- D'Arista F., *Modelli di formazione per il tutor aziendale*, Isfol, Studi, n.1, 2011
- Faggiano E., Seghizzi W. e Doga F., *Il lavoro di formatore di apprendista in azienda: bisogni e prospettive*, "FOR – Rivista per la formazione", n. 79, 2009
- Felice A. (a cura di), *Guida al Mentoring. Istruzioni per l'uso*, Isfol, 2004
- Fischetti A., *La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti*, Milano, Alpha Test, 2007
- Ghergo F., Pavoncello D. (a cura di), *Accreditamento delle sedi orientative - Raccolta degli idealtipi di strumenti per l'erogazione dei servizi orientativi*, Isfol, 2004
- Nicholson N., *A theory of work-role transition*, "Administrative Science Quaterly", n. 29, 1984
- ISFOL, *Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia*, Ricci A. (a cura di), Roma, Isfol, 2011
- Richini P. (a cura di), *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, Isfol, 2012
- Romanini M., *Il Tutor: figura chiave nei percorsi di apprendistato e inserimento lavorativo*, "AIF Learning News", n. 2, 2010
- Romito A., *Gli apprendisti in diritto-dovere di istruzione e formazione: l'indagine sul territorio*, Isfol, 2012
- POLARIS (a cura di), *Guida ai tirocini formativi*, Roma, Unioncamere, 2004
- POLEIS (a cura di), *La funzione formatrice dell'impresa e il tutore aziendale nei contratti di apprendistato per l'alta formazione*, Regione Piemonte, 2007
- Provincia di Grosseto - Servizio Lavoro, *Formazione per l'apprendistato- Il tutor aziendale*, 2011

- Sansavini C., *Il meeting di successo. Come organizzare e condurre una riunione*, Milano, Alpha Test, 2005
- Sarchielli G., *L'incontro con il lavoro*, in Palmonari A., *Psicologia dell'adolescenza*, Bologna, Il Mulino, 1993
- Zanardi A., *Il Coaching Automotivazionale*, Milano, Franco Angeli, 2003

Sitografia

www.adapt.it

www.agenzialavoro.tn.it

www.apprendistato.org

www.apprendiveneto.it

www.ial.fvg.it

www.isfol.it

www.lavoro.gov.it

www.nuovoapprendistato.gov.it

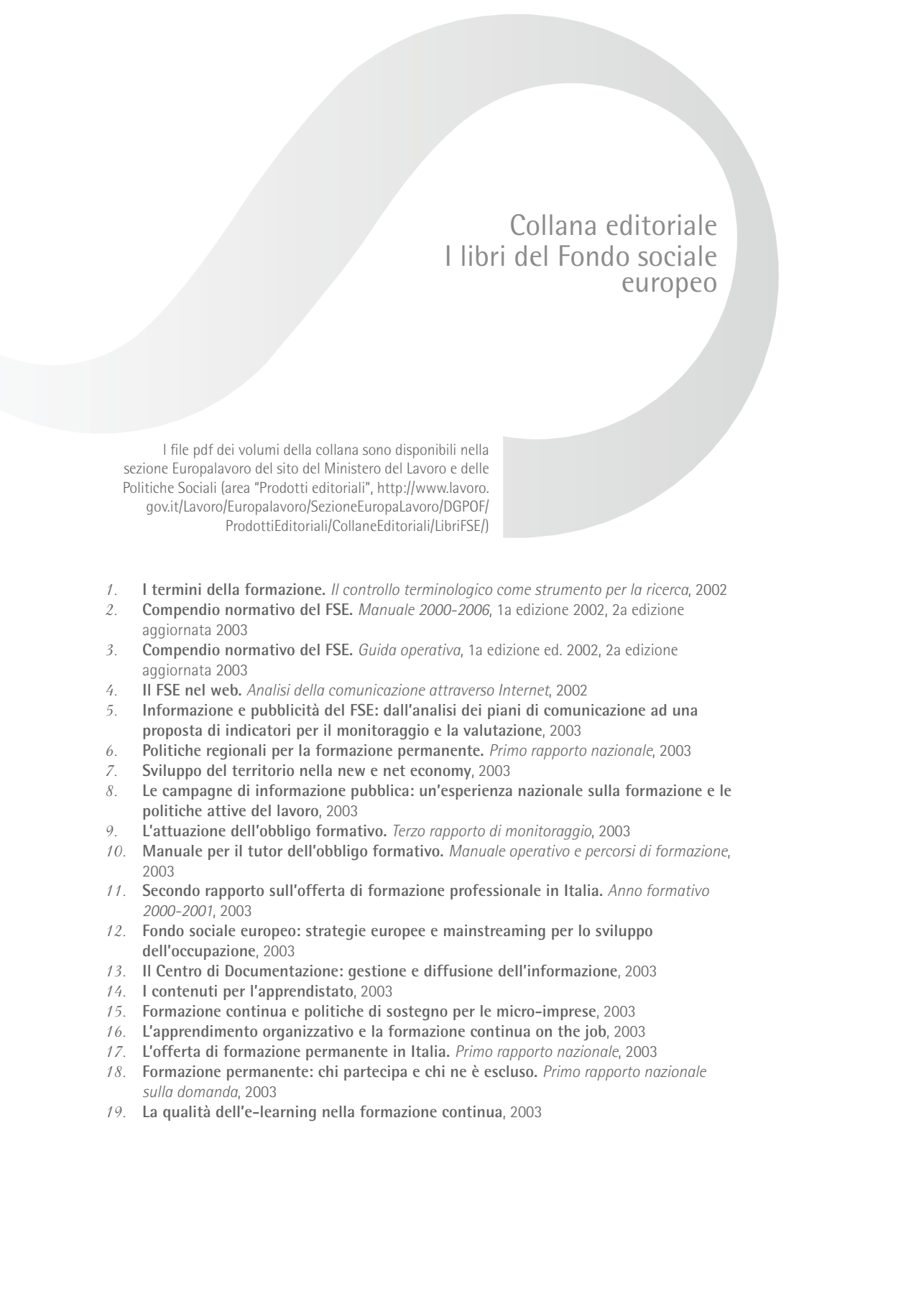
www.polaris.unioncamere.it

www.provincia.pu.it

www.tutoraziendali.ecipar.it

www.wikipedia.it

www.fareapprendistato.it



Collana editoriale I libri del Fondo sociale europeo

I file pdf dei volumi della collana sono disponibili nella sezione Europalavoro del sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (area "Prodotti editoriali", <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneEuropaLavoro/DGPOF/ProdottiEditoriali/CollaneEditoriali/LibriFSE/>)

1. **I termini della formazione.** *Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, 2002
2. **Compendio normativo del FSE.** *Manuale 2000-2006*, 1a edizione 2002, 2a edizione aggiornata 2003
3. **Compendio normativo del FSE.** *Guida operativa*, 1a edizione ed. 2002, 2a edizione aggiornata 2003
4. **Il FSE nel web.** *Analisi della comunicazione attraverso Internet*, 2002
5. **Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione**, 2003
6. **Politiche regionali per la formazione permanente.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
7. **Sviluppo del territorio nella new e net economy**, 2003
8. **Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro**, 2003
9. **L'attuazione dell'obbligo formativo.** *Terzo rapporto di monitoraggio*, 2003
10. **Manuale per il tutor dell'obbligo formativo.** *Manuale operativo e percorsi di formazione*, 2003
11. **Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2000-2001*, 2003
12. **Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione**, 2003
13. **Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione**, 2003
14. **I contenuti per l'apprendistato**, 2003
15. **Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese**, 2003
16. **L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job**, 2003
17. **L'offerta di formazione permanente in Italia.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
18. **Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso.** *Primo rapporto nazionale sulla domanda*, 2003
19. **La qualità dell'e-learning nella formazione continua**, 2003

20. Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning, 2003
21. Apprendimento in età adulta. *Modelli e strumenti*, 2004
22. Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori, 2004
23. La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione, 2004
24. La formazione continua nella contrattazione collettiva, 2004
25. Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom), 2004
26. Appunti sull'impresa sociale, 2004
27. Adult education – Supply, demand and lifelong learning policies. *Synthesis report*, 2004
28. Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom), 2004
29. Guida al mentoring. *Istruzioni per l'uso*, 2004
30. Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. *Guida operativa*, 2004
31. La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. *Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, 2004
32. Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione, 2004
33. Tecnici al lavoro. *Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, 2004
34. Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego, 2004
35. Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego, 2004
36. Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. *Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, 2004
37. L'attuazione dell'obbligo formativo. *Quarto rapporto di monitoraggio*, 2004
38. Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia, 2004
39. Accreditamento delle sedi orientative (8 volumi in cofanetto), 2004
40. Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione, 2004
41. Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi, 2004
42. Guida al mentoring in carcere, 2004
43. Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. *Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, 2004
44. Certificazione delle competenze e life long learning. *Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, 2004
45. Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione, 2004
46. Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione, 2004
47. Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom), 2005
48. L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio, 2005
49. I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa, 2005
50. Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. *Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, 2005
51. La rete, i confini, le prospettive. *Rapporto apprendistato 2004*, 2005
52. La spesa per la formazione professionale in Italia, 2005
53. La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario (volume + cd rom), 2005
54. Informare per scegliere. *Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, 2005
55. Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. *Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, 2005

56. **Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani.** *V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2005
57. **La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society** (volume + cd rom), 2005
58. **La domanda di lavoro qualificato.** *Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, 2005
59. **La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto.** *Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, 2005
60. **La moltiplicazione del tutor.** *Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, 2005
61. **Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2002-2003*, 2005
62. **La Ricerca di lavoro.** *Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, 2005
63. **I formatori della formazione professionale.** *Come (e perché) cambia una professione*, 2005
64. **I sistemi regionali di certificazione: monografie**, 2005
65. **Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive.** *Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, 2005
66. **Trasferimento di buone pratiche: case study.** *Terzo volume*, 2005
67. **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1.** *Seconda sperimentazione in ambito regionale*, 2005
68. **L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti**, 2005
69. **Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006**, 2005
70. **La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione.** *Indagini placement Obiettivo 3*, 2006
71. **Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro.** *I risultati di due indagini*, 2006
72. **La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004**, 2006
73. **Insegnare agli adulti: una professione in formazione**, 2006
74. **Il governo locale dell'obbligo formativo.** *Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, 2006
75. **Dipendenze e Mentoring. Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia**, 2006
76. **Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative.** *Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, 2006
77. **Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema.** *I progetti degli Avvisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, 2006
78. **Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE.** *Le azioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere*, 2006
79. **La transizione dall'apprendistato agli apprendistati.** *Monitoraggio 2004-2005*, 2006
80. **Plus Participation Labour Unemployment Survey.** *Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, 2006
81. **Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006.** *The 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation. Executive Summary*, 2006
82. **La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti**, 2006
83. **Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006.** *Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE)*, 2006

84. **Organizzazione Apprendimento Competenze.** *Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, 2006
85. **L'offerta regionale di formazione permanente.** *Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo*, 2007
86. **La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia**, 2007
87. **Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato. Uno strumento per l'apprendimento in rete**, 2007
88. **Verso il successo formativo.** *Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2007
89. **xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line.** *Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni*, 2007
90. **Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE.** *Le province di Genova, Modena e Siena*, 2007
91. **I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione**, 2007
92. **Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento**, 2007
93. **La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti**, 2007
94. **La domanda di lavoro qualificato in Italia. Le inserzioni a modulo nel 2005**, 2007
95. **Gli organismi per le politiche di genere.** *Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa*, 2007
96. **L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali.** *Monitoraggio sul 2005-06*, 2007
97. **La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: Linee guida e Carta dei Servizi**, 2007
98. **Analisi della progettazione integrata.** *Elementi della programmazione 2000/2006 e prospettive della nuova programmazione 2007/2013*, 2007
99. **L'Atlante dei Sistemi del lavoro: attori e territori a confronto.** *I risultati del SIST II mercato del lavoro attraverso una lettura cartografica*, 2007
100. **Procedure per la gestione della qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego.** *Manuale operativo*, 2007
101. **I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano**, 2007
102. **Sviluppo, Lavoro e Formazione. L'integrazione delle politiche.** *Atti del Seminario "Sistemi produttivi locali e politiche della formazione e del lavoro"*, 2007
103. **I volontari-mentori dei soggetti in esecuzione penale e le buone prassi nei partenariati locali**, 2007
104. **Guida ai gruppi di auto-aiuto per il sostegno dei soggetti tossicodipendenti e delle famiglie**, 2007
105. **Gli esiti occupazionali dell'alta formazione nel Mezzogiorno.** *Indagine placement sugli interventi cofinanziati dal FSE nell'ambito del PON Ricerca 2000-2006*, 2007
106. **La riflessività nella formazione: modelli e metodi**, 2007
107. **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del secondo triennio**, 2007
108. **Rapporto annuale sui corsi IFTS.** *Esiti formativi ed occupazionali dei corsi programmati nell'annualità 2000-2001 e Monitoraggio dei corsi programmati nell'annualità 2002-2003*, 2007
109. **La formazione permanente nelle Regioni.** *Approfondimenti sull'offerta e la partecipazione*, 2007
110. **Le misure di inserimento al lavoro in Italia (1999-2005)**, 2008
111. **Dieci anni di orientamenti europei per l'occupazione (1997-2007).** *Le politiche del lavoro in Italia nel quadro della Strategia europea per l'occupazione*, 2008

112. **Squilibri quantitativi, qualitativi e territoriali del mercato del lavoro giovanile.** *I risultati di una indagine conoscitiva*, 2008
113. **Verso la qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego.** *Risultati di una sperimentazione. Atti del Convegno*, 2008
114. **Il lavoro a termine dopo la Direttiva n. 1999/70/CE**, 2008
115. **Differenziali retributivi di genere e organizzazione del lavoro.** *Una indagine qualitativa*, 2008
116. **La formazione dei rappresentanti delle parti sociali per lo sviluppo della formazione continua**, 2008
117. **Fostering the participation in lifelong learning.** *Measures and actions in France, Germany, Sweden, United Kingdom. Final research report*, (volume + cd rom), 2008
118. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Svezia, Regno Unito - Vol. 1 Il Rapporto di ricerca*, 2008
119. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Regno Unito, Svezia - Vol. 2 Le specifiche misure*, 2008
120. **Partecipazione e dispersione.** *Settimo rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2008
121. **Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume I*, 2008
122. **Strumenti e strategie di attivazione nei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume II*, 2008
123. **La domanda di istruzione e formazione degli allievi in diritto-dovere all'istruzione e formazione.** *I risultati dell'indagine ISFOL*, 2008
124. **La partecipazione degli adulti alla formazione permanente.** *Seconda Rilevazione Nazionale sulla Domanda*, 2008
125. **Il bene apprendere nei contesti e-learning**, 2008
126. **Il bisogno dell'altra barca.** *Percorsi di relazionalità formativa*, 2008
127. **I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro**, 2008
128. **Contributi per l'analisi delle politiche pubbliche in materia di immigrazione**, 2008
129. **Quattordici voci per un glossario del welfare**, 2008
130. **Il capitale esperienza.** *Ricostruirlo, valorizzarlo. Piste di lavoro e indicazioni operative*, 2008
131. **Verso l'European Qualification Framework**, 2008
132. **Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato**, 2008
133. **Donne sull'orlo di una possibile ripresa.** *Valutazione e programmazione 2007-2013 come risorse per la crescita dell'occupazione femminile*, 2009
134. **Monitoraggio dei Servizi per l'impiego 2008**, 2009
135. **Le misure per il successo formativo.** *Ottavo rapporto di monitoraggio del diritto-dovere*, 2009
136. **La prima generazione dell'accreditamento: evoluzione del dispositivo normativo e nuova configurazione delle agenzie formative accreditate**, 2009
137. **Le pari opportunità e il mainstreaming di genere nelle "azioni rivolte alle strutture e ai sistemi" cofinanziate dal FSE**, 2009
138. **Apprendimenti e competenze strategiche nei percorsi formativi triennali: i risultati della valutazione**, 2010
139. **Il Nuovo Accreditamento per l'Obbligo di Istruzione/Diritto-Dovere Formativo.** *La sfida di una sperimentazione in corso*, 2010
140. **Rapporto orientamento 2009.** *L'offerta di orientamento in Italia*, 2010
141. **Apprendistato: un sistema plurale.** *X Rapporto di Monitoraggio*, 2010
142. **Rompere il cristallo.** *I risultati di un'indagine ISFOL sui differenziali retributivi di genere in Italia*, 2010

143. *Formazione e lavoro nel Mezzogiorno. La Valutazione degli esiti occupazionali degli interventi finalizzati all'occupabilità cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo 2000-2006 nelle Regioni Obiettivo 1*, 2010
144. *Valutare la qualità dell'offerta formativa territoriale. Un quadro di riferimento*, 2010
145. *Perché non lavori? I risultati di una indagine Isfol sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro*, 2010
146. *Le azioni sperimentali nei Centri per l'impiego. Verso una personalizzazione dei servizi*, 2010
147. *La ricerca dell'integrazione fra università e imprese. L'esperienza sperimentale dell'apprendistato alto*, 2010
148. *Occupazione e maternità: modelli territoriali e forme di compatibilità*, 2011
149. *Anticipazione dei fabbisogni professionali nel settore Turismo*, 2011
150. *Rapporto orientamento 2010. L'offerta e la domanda di orientamento in Italia*, 2011
151. *Lisbona 2000-2010. Rapporto di monitoraggio ISFOL sulla Strategia europea per l'occupazione*, 2011
152. *Il divario digitale nel mondo giovanile. Il rapporto dei giovani italiani con le ICT*, 2011
153. *Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia*, 2011
154. *La terziarizzazione del sommerso. Dimensioni e caratteristiche del lavoro nero e irregolare nel settore dei servizi*, 2011
155. *Donne e professioni. Caratteristiche e prospettive della presenza delle donne negli ordini professionali*, 2011
156. *Valutazione delle misure per l'inserimento al lavoro: i tirocini formativi e di orientamento*, 2011
157. *La buona occupazione. I risultati delle indagini ISFOL sulla Qualità del lavoro in Italia*, 2011
158. *La flexicurity come nuovo modello di politica del lavoro*, 2011
159. *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva*, 2011
160. *Paradigmi emergenti di apprendimento e costruzione della conoscenza*, 2012
161. *Qualità dell'offerta e-learning e valorizzazione delle competenze dei formatori*, 2012
162. *Dimensioni e caratteristiche del lavoro sommerso/irregolare in agricoltura*, 2012
163. *Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa*, 2012
164. *Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia. Indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*, 2012
165. *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, 2012
166. *Etnie e Web. La rappresentazione delle popolazioni migranti e rom nella rete Internet*, 2012
167. *Indagine Plus. Il mondo del lavoro tra forma e sostanza. Terza annualità*, 2012
168. *Manuale di Peer Review per l'Istruzione e la Formazione Professionale iniziale*, 2012
169. *Lauree ambientali triennali: inserimento lavorativo e prosecuzione degli studi*, 2012
170. *Energie rinnovabili e efficienza energetica. Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative*, 2012
171. *Modelli di apprendistato in Europa: Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito*, 2012
172. *Modello teorico integrato di valutazione delle strutture scolastiche e formative*, 2012
173. *Attuazione primi risultati del programma di contrasto alla crisi occupazionale. Il triennio 2009-2011*, 2012
174. *Sviluppo locale: diffusione delle conoscenze e competenze nei sistemi produttivi e filiere territoriali*, 2012

- 175. Rapporto nazionale di valutazione intermedia delle attività di informazione e pubblicità dei programmi operativi Fse 2007-2013, 2013
- 176. Lavoratori autonomi: Identità e percorsi formativi. *Risultati di un'indagine qualitativa*, 2013
- 177. Impatto delle tematiche dello sviluppo sostenibile sui sistemi produttivi e professionali, 2013
- 178. Il tutor aziendale per l'apprendistato: Manuale per la formazione, 2013



La normativa sull'apprendistato, compreso il recente Decreto Legislativo n. 167/2011, prevede la presenza di un tutore durante l'intero processo formativo dell'apprendista. Il D.M.22/2000 delinea nel dettaglio la figura professionale del tutor aziendale, ne definisce caratteristiche, funzioni e compiti, e istituzionalizza azioni di formazione, della durata di almeno 8 ore, al fine di garantire l'acquisizione delle competenze utili all'esercizio del ruolo. In base ai dettami del D.M. è stato messo a punto il presente Manuale, con l'obiettivo di fornire sia una proposta operativa per la progettazione e realizzazione degli interventi formativi per i tutor aziendali, che possa essere di supporto nella pratica lavorativa ai formatori che gestiscono i corsi, che, più in generale, uno strumento per l'accompagnamento all'esercizio del ruolo di tutor aziendale dell'apprendistato per facilitare il processo di inserimento e formazione degli apprendisti svolto in situazione aziendale. Il percorso di formazione proposto è strutturato in otto Moduli, identificabili per contenuti e obiettivi, ognuno dei quali descrive e sviluppa i compiti e le competenze che il tutor aziendale deve possedere per esercitare il proprio ruolo in maniera efficace. Ogni Modulo è corredato da Strumenti e schede fruibili singolarmente, alcuni durante l'azione formativa altri nella pratica quotidiana con l'apprendista stesso. Moduli e Strumenti, oltre ad avere l'obiettivo specifico di far acquisire e sedimentare le conoscenze e le competenze necessarie all'esercizio del ruolo, hanno anche l'obiettivo più generale di mettere in atto un processo di interazione tra i partecipanti alla formazione che permette di sperimentare concretamente un modo di operare che possa essere direttamente trasferito nella realtà lavorativa con i giovani apprendisti. Il Manuale stesso è quindi uno strumento per acquisire una modalità di trasmissione di conoscenze che dall'aula può essere tralata in azienda.