

**PAR.S.I.F.A.L. 1
PARTI SOCIALI PER
L'INNOVAZIONE FORMATIVA
DELL'APPRENDISTATO
NEL LAVORO**

AULA TUTOR AZIENDALE

(note metodologiche per la progettazione
del percorso formativo per i tutor aziendali)

Sono qui proposte le linee guida che hanno indirizzato la progettazione didattica del percorso formativo rivolto ai tutor aziendali. Tali linee sono il frutto del lavoro comune dei progettisti degli Enti che hanno realizzato la sperimentazione sull'apprendistato (progetto PAR.S.I.F.A.L.)

Premessa

Il contratto di apprendistato, di recente istituzione, consente alle imprese di assumere giovani a condizioni vantaggiose (esonero dal pagamento dei contributi, salario ridotto) a fronte dell'obbligo di consentire alla formazione esterna dell'apprendista e di provvedere direttamente alla formazione sul lavoro per la parte professionalizzante.

A livello di sistema si registra una redistribuzione in capo a più soggetti (le imprese, gli enti locali, gli enti di istruzione e formazione) del compito di realizzare e supportare l'innalzamento delle competenze medie presenti in azienda, dalle piccole fino alle grandi imprese.

La sperimentazione del contratto di apprendistato in Emilia Romagna intende realizzare una proposta di crescita del sistema delle imprese che va di pari passo con il sistema della formazione professionale e con quello dell'innalzamento dell'obbligo scolastico, poiché sarà possibile riconoscere il credito formativo raggiunto con l'attività formativa.

Il valore della formazione degli apprendisti va quindi aldilà del contesto formativo riferito all'azienda o al comparto produttivo.

Nel caso della formazione degli apprendisti dell'artigianato, assume caratteri ancora più speciali perché potrebbe contribuire a garantire una maggior tenuta delle imprese nel tempo, posto che sorti dell'impresa sono tradizionalmente legate a doppio filo a quelle del titolare, depositario delle competenze professionali custodite gelosamente; fatto che rende queste imprese più soggette ai rischi di cambiamento delle tecnologie di produzione, delle convenienze alla subfornitura all'interno del sistema al quale appartiene.

Nel progetto PAR.S.I.F.A.L. sono previste alcune azioni di sistema indispensabili a supportare, integrare l'apprendimento degli apprendisti; la formazione del TUTOR AZIENDALE è una di queste.

L'approccio condiviso dal gruppo di lavoro nell'analisi delle competenze del tutor aziendale e della costruzione del percorso formativo, è di partire dalle configurazioni progettuali emerse per individuare gli aspetti comuni da mettere in valore.

Il progetto PAR.S.I.F.A.L. prevede una formazione diretta del tutor aziendale per la durata complessiva di 20 ore.

FINALITÀ GENERALE

SVILUPPARE LA MOTIVAZIONE AL NUOVO RUOLO DI TUTOR AZIENDALE

Obiettivi generali

FAVORIRE LA CONSAPEVOLEZZA DELL'IMPORTANZA DELLO SVILUPPO (INSERIMENTO/GESTIONE/VALUTAZIONE) DELLE RISORSE UMANE

PROMUOVERE LE CAPACITÀ DI FAR EMERGERE DOMANDE DI APPRENDIMENTO AZIENDALI E DEGLI APPRENDISTI

CONOSCERE LE CARATTERISTICHE DEL PERCORSO DI APPRENDIMENTO DELL'APPRENDISTA, IN MODA DA INDIVIDUARE LE EVENTUALI AZIONI DI SUO COINVOLGIMENTO

Obiettivi specifici

La formazione prevista permetterà al tutor aziendale di acquisire competenze per svolgere in modo consapevole le funzioni di:

- facilitatore dell'apprendimento delle competenze professionalizzanti degli apprendisti assunti;
- individuazione delle competenze necessarie/mancanti/utili all'interno dell'organizzazione;
- trasmettitore dei saperi consolidati e distintivi dell'azienda.

Contenuti

- ↳ Socializzazione, presentazione del progetto PAR.S.I.F.A.L., presentazione del percorso tutor aziendali, patto formativo.
- ↳ Lo scenario istituzionale: il contratto dell'apprendistato e il tutor aziendale, le esperienze in atto (Arca di Noè, Federmeccanica, Provincia Autonoma di Trento...).

- ↳ Le competenze di base per lo sviluppo del ruolo di “maestro” sul luogo di lavoro (coach, mentore, facilitatore dell’apprendimento, trasmettitore di saperi, abilità).
- ↳ L’impresa come luogo di apprendimento e di sviluppo professionale: il ruolo del tutor aziendale quali attivatori di processi di apprendimento.
- ↳ Caratteristiche e modalità di realizzazione dei percorsi formativi per gli apprendisti.

Aspetti organizzativi

Si prevedono 4 ore di formazione per almeno 1-2 volte la settimana da svolgersi al pomeriggio-sera o al sabato mattina.

Occorrerà pianificare la formazione e la docenza in modo attento poiché si tratterà di mettere in formazione in poco tempo molte persone.

Si tenderà a costruire delle aule di tutor aziendali con caratteristiche di uniformità per provenienza merceologica.

Sarà il FORMATORE/COORDINATORE dell’Ente che coordinerà l’attività formativa per i tutor aziendali.

Potranno essere messi in formazione anche tutor di aziende che non hanno apprendisti e di aziende testimoni di punti di eccellenza e/o coinvolti nella realizzazione della formazione professionalizzante prevista per gli apprendisti.

Si ritiene auspicabile che l’azienda con più apprendisti individui un tutor aziendale ogni 2-3 apprendisti.

I ipotesi metodologiche

L’intervento formativo si rende necessario poiché gli artigiani sono esperti di contenuti e portatori di *skill* professionali anche molto specialistiche, mentre è più difficile incontrare negli stessi soggetti doti comunicative e didattiche.

Agendo sulla leva formativa si apre alle imprese e ai lavoratori dell’artigianato la possibilità di puntare sulle risorse umane come una degli elementi strategici della permanenza sul mercato a migliori condizioni. Occorre rendere evidenti prima di tutto quali sono i possibili vantaggi associati all’assunzione di un apprendista, oltre alla riduzione dei costi del lavoro e cioè la disponibilità di una risorsa giovane, non

ancora qualificata, ma proprio per questo plasmabile rispetto alle esigenze specifiche della propria azienda.

Oltre a questo bisogna chiedersi anche perché l'artigiano ha interesse/convenienza a formare l'apprendista e attorno a queste ragioni concrete progettare l'intervento di formazione formatori.

L'impresa che assume è un'impresa in crescita; accrescere la professionalità dei propri lavoratori contribuisce a sedimentare la crescita in sviluppo.

Durante il periodo di realizzazione del contratto di apprendistato, la frequenza a un corso istituzionale al di fuori della produzione e la relativa certificazione dell'apprendimento costituisce un vantaggio sia per l'apprendista che per l'azienda.

Quest'ultima può avvantaggiarsi dell'apporto di esperti e tecnici nella formazione anche professionalizzante che contribuiscono alla specializzazione degli apprendisti.

Oltre alla formazione professionalizzante, l'apprendista farà esperienza anche di una formazione di base e trasversale che ben difficilmente potrebbe realizzare in azienda.

Quindi la formazione del tutor aziendale risulta strategica per il successo delle iniziative e pertanto occorrerà mettere in atto strategie didattico-formative in grado di far partecipare/coinvolgere attivamente i partecipanti.

Si suggerisce di utilizzare strumentazioni didattiche che favoriscano un apprendimento partecipato come: analisi di casi, testimonianze, visita in aziende che abbiano messo in atto "buone prassi" per la formazione, ecc.

Particolare attenzione dovrà essere quindi rivolta alla scelta del docente e al ruolo del formatore/coordinatore che in aula dovrà svolgere funzione di facilitatore/osservatore del processo di apprendimento del tutor aziendale.

**ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO
FORMATIVO PER TUTOR AZIENDALI**

Punto di partenza della progettazione del percorso formativo rivolto ai tutor aziendali resta la convinzione della necessità che l'artigiano acquisti la completa consapevolezza che lo sviluppo delle potenzialità dell'apprendista, in quanto risorsa umana, costituisce un fattore di investimento per la propria impresa.

Già la legislazione attribuisce, sul piano operativo, al tutor aziendale la funzione di “assicurare il necessario raccordo tra l'apprendimento sul lavoro e la formazione esterna” (Decreto art.4).

Per raggiungere questo scopo di raccordo si richiede che egli integri l'attività di affiancamento/supporto, finalizzata all'apprendimento delle abilità tecnico-professionali, con la gestione delle proposte formative che sono previste e che caratterizzano la fase individuale del percorso formativo dell'apprendista.

In concreto, egli attua tale integrazione:

- elaborando, in accordo con il formatore/coordinatore e con l'apprendista, il PERCORSO INDIVIDUALE DI FORMAZIONE [PIF], nel rispetto delle finalità e della struttura fondamentale del progetto;
- predisponendo il piano di formazione, con particolare riguardo al monte ore dedicato a tale scopo, individuando, in accordo con i soggetti sopra indicati, le modalità operative che consentono di contestualizzare in azienda quanto appreso dall'apprendista nei moduli di formazione esterna e di acquisire nuove competenze più specifiche;
- fornendo all'apprendista un continuo supporto sia sul piano psicologico, sia su quello delle conoscenze relative alla cultura del lavoro, sia su quello delle competenze tecnico-professionali;
- stabilendo *in itinere* costanti contatti con il formatore/coordinatore, al fine di assicurare il monitoraggio dello stato di avanzamento del percorso formativo individuale, suggerendo eventuali modifiche e miglioramenti;
- valutando il livello di coinvolgimento e di apprendimento progressivamente acquisito dall'apprendista, anche nella prospettiva della certificazione finale.

Per permettere all'imprenditore artigiano, o alla persona da lui delegata, di svolgere le azioni sopra indicate è stato predisposto un apposito percorso formativo.

L'intervento formativo proposto ha come obiettivo SVILUPPARE IL RUOLO DEL TUTOR AZIENDALE, fornendo gli strumenti necessari a implementare, concordare, governare e monitorare il Percorso individuale dell'apprendista.

Per questo ci sembra particolarmente importante che i tutor aziendali acquisiscano capacità ed elementi di diagnosi e analisi dei processi di lavoro in atto nelle loro imprese, capacità di analisi delle conoscenze e competenze necessarie e richieste per ottenere buone performance da parte degli apprendisti ma soprattutto che sappiano vedere, nell'aula di formazione, un momento di esplicitazione della propria conoscenza implicita e del proprio ruolo di maestri.

Quest'ultimo punto ci sembra qualificare il senso profondo del progetto. Il passaggio da ARTIGIANO a MAESTRO DI ESPERIENZA segnala l'esigenza di inquadrare il percorso individuale di formazione dell'apprendista nell'ambito più vasto dei valori che sostanziano l'imprenditorialità artigiana.

La creazione dell'impresa con i suoi valori (*mission* e *vision*), le conoscenze messe in atto a tal fine, la padronanza delle tecniche costituiscono un patrimonio vitale posseduto dagli artigiani ma spesso organizzato in forma implicita. Posseduto ma non dichiarato. Un'attività formativa che punti a sensibilizzare gli imprenditori sull'importanza della risorsa umana, che focalizzi la loro attenzione alla definizione precisa delle loro esigenze concrete ed operative, che si ponga come strumento attivo per migliorare le prestazioni sul campo, richiede anche agli imprenditori di essere parte attiva di tale processo. Di assumere in prima persona il ruolo di guida rispetto al proprio apprendista.

L'assunzione di questo ruolo di guida diventa allora momento di crescita dell'imprenditore stesso nel momento in cui attua il passaggio dalla conoscenza implicita posseduta [il "colpo d'occhio", le sensibilità tipica della maestria] alla sua esplicitazione e trasmissione.

Trasmissione non solo di tecniche ma di capacità più trasversali, trasmissione dei valori dell'impresa, trasmissione del proprio sapere acquisito negli anni, trasmissione della propria storia.

Ogni momento di passaggio/trasmissione del proprio sapere comporta anche la consapevolezza di questo sapere e responsabilità di ruolo. Accettare e divenire

MAESTRI DI ESPERIENZA costituisce quindi il momento forte dell'affermazione di sé.

Il corso di formazione per tutor aziendali, da svolgersi in aula, per gli obiettivi posti e attesi adotta un'articolazione e una metodologia più vicina al WORKSHOP o al LABORATORIO che alla classica formazione d'aula.

Metodologia che pone la concreta esperienza dei partecipanti come materia di scambio e riflessione e punto di partenza per il momento analitico e di apprendimento.

La struttura del laboratorio utilizza l'esperienza dei partecipanti e la dimensione del gruppo, del lavoro di gruppo, come contenitore e facilitatore della riflessione e dell'analisi. Poiché l'obiettivo formativo posto si riferisce alla sensibilizzazione ad un nuovo ruolo, quale quello del tutor aziendale, si vuole indirizzare la riflessione dell'individuazione dei confini, dei compiti di questo ruolo e la problematica relativa alla sua assunzione, attraverso un'attività di "lavoro comune".

Si tratta infatti di "lavorare", utilizzando il gruppo in aula, condividendo le somiglianze e le differenze di ognuno, per:

- acquisire la consapevolezza del passaggio al ruolo di MAESTRO DI ESPERIENZA;
- sviluppare maggior sensibilità nei confronti della crescita professionale dei propri collaboratori;
- identificare, utilizzando anche appropriati strumenti di analisi organizzativa, le mansioni attualmente affidate all'apprendista e anche, eventualmente, quelle future;
- diagnosticare il repertorio delle conoscenze e delle capacità necessarie a svolgere una specifica mansione, al fine di ottenere prestazioni professionali adeguate;
- individuare le risorse funzionali all'apprendimento che sono già presenti in azienda in riferimento alle conoscenze e capacità richieste all'apprendista;
- essere interlocutori efficaci nel dialogo con la struttura formativa, al fine di concordare con essa il piano di sviluppo professionale e gli itinerari formativi per i propri apprendisti;
- predisporre le condizioni adeguate alla realizzazione del piano formativo individualizzato (formazione in azienda), sulla base delle caratteristiche di ingresso

dell'apprendista e delle specifiche esigenze tecnico-professionali della propria azienda;

- adottare modalità comportamentali e comunicative idonee a favorire nell'apprendista l'acquisizione di competenze tecnico-professionali;
- individuare fattori e indicatori per valutare il percorso individuale di formazione dell'apprendista e agire in un'ottica di verifica e controllo della riuscita del percorso.

L'articolazione del laboratorio assume quindi la seguente articolazione:



Lo staff che condurrà le giornate del laboratorio per i tutor aziendali sarà composto da un FORMATORE/DOCENTE e dal FORMATORE/COORDINATORE.

Il FORMATORE/DOCENTE sarà il responsabile della conduzione dell'attività didattica del gruppo, facilitatore del lavoro dei partecipanti con funzione di supporto relativamente alla metodologia. Sarà sua cura e attenzione valutare le modalità più adeguate, data la specifica composizione dell'aula, con cui realizzare l'attività del laboratorio (es. in gruppo, in piccoli gruppi, con ricerca d'aula, ecc.)

Il FORMATORE/COORDINATORE, responsabile del progetto, dopo aver svolto la parte introduttiva e informativa sul programma dell'aula tutor e aver ricordato e ripreso il senso generale e gli obiettivi più ampi dell'attività formativa che caratterizza PAR.S.I.F.A.L.1 sarà il referente dell'andamento del gruppo.

In particolare a lei/lui spetterà mantenere e governare la coerenza della proposta formativa, supportare il docente e in particolare motivare i partecipanti all'intero progetto.

Per realizzare in modo efficace gli obiettivi del progetto è prevista un'attività di formazione ai docenti cui spetterà la conduzione didattica delle aule dei tutor aziendali.