

# Progetto

## *Par.S.I.F.A.L. – Parti sociali per l'innovazione formativa dell'apprendistato nel lavoro.*

Progetto approvato con atto della Giunta Regionale dell'Emilia Romagna n. 2587 del  
21/12/1998  
Rif. Pa. N. 2225

### 1.1 Finalità e motivazioni

#### **Elementi di scenario**

La legge 196/97 ed il successivo decreto sulla formazione per gli apprendisti mirano a regolamentare ed a rafforzare quella che, nel linguaggio dell'Unione Europea, viene denominata la **filiera dell'alternanza**, ossia quella che riguarda il passaggio dei giovani alla vita lavorativa ed adulta mediante l'intreccio tra esperienze lavorative ed esperienze formative.

Tale normativa offre a questo proposito una duplice opportunità.

Anzitutto consente di valorizzare le potenzialità personali e professionali di molti giovani che, inseriti nel mondo del lavoro prima di concludere l'iter scolastico e formativo, rischiano di compromettere il proprio percorso di crescita come cittadini e come lavoratori. E questo, come annota Delors nel suo Libro Bianco, costituisce un "impoverimento" del patrimonio culturale dei paesi.

In secondo luogo, l'opportunità di attivare interventi di formazione per gli apprendisti rappresenta per le strutture produttive un fattore di sviluppo: essa infatti supporta gli imprenditori nel processo di valorizzazione delle risorse umane impegnate nelle loro aziende.

Tutti gli imprenditori, direttamente o tramite i propri collaboratori, sono da sempre impegnati nella formazione e sviluppo delle proprie risorse umane, in particolare dei neo-assunti.

La tecnica a tale scopo utilizzata in modo diffuso è quella *dell'affiancamento*. Occorre tuttavia notare che tale metodologia difficilmente riesce ad attivare nei neo-assunti efficaci processi di apprendimento in tutti i campi del "sapere professionale".

L'affiancamento infatti risulta efficace sul piano del "saper fare", ma non offre al giovane l'opportunità (soprattutto per motivi di tempo e per le caratteristiche dei contesti di lavoro) di apprendere o di rafforzare le conoscenze relative alle nozioni di "teoria applicata" alle attività produttive, oppure le conoscenze relative al "sapere comune e trasversale", che lo fanno crescere come lavoratore consapevole, che sa "posizionarsi" in forma positiva all'interno dell'organizzazione per la produzione.

Per l'apprendimento di tale ambito del "sapere professionale" da parte degli apprendisti torna utile il monte-ore definito dalla normativa per la formazione extra-aziendale.

Le caratteristiche dei contesti di lavoro, in cui sono inseriti i lavoratori a cui si rivolge il presente progetto, inducono a riflettere sulle specificità che i percorsi di formazione potrebbero/dovrebbero assumere in ordine alla loro crescita professionale.

La prima considerazione a questo proposito si riferisce al fatto che le modalità con cui nelle Aziende Artigiane vengono organizzate e svolte le attività produttive, e quindi con cui vengono disegnate le posizioni di lavoro ed i ruoli professionali, presentano caratteristiche assai diversificate, da azienda ad azienda, al punto tale che non risulta possibile (nè opportuno) prefigurare percorsi di formazione per gli apprendisti con struttura rigide e precostituite.

Questo aspetto induce a ritenere indispensabile l'adozione del concetto di **flessibilità**, come connotazione principale dei percorsi formativi da attivare.

Un altro aspetto da prendere in esame nel settore artigiano, come in tutte le PMI, riguarda quella che, in senso ampio, possiamo denominare la cultura del lavoro.

Le modalità con cui in esse si struttura l'organizzazione per la produzione e con cui esse si pongono nei confronti del mercato esigono che in tutti gli addetti sia diffuso uno spiccato orientamento verso la **“imprenditività”**.

L'apprendista inserito in un'azienda artigiana ha dunque l'opportunità di sviluppare le capacità ed abilità che lo possono rendere **“imprenditore di se stesso”**.

Si tratta di opportunità che si presentano in forma diversa a seconda delle tipologie di comparto e di impresa, degli stili di gestione e della micro-cultura aziendale e che possono essere colte e valorizzate in forma diversa in relazione alle risorse e potenzialità dei singoli apprendisti.

Queste considerazioni, oltre a indicare le linee guida in base alle quale individuare le finalità del progetto, evidenziano che la scelta di impostare percorsi formativi flessibili ed individualizzati è coerente alle caratteristiche del tessuto socio-economico a cui il progetto stesso si rivolge.

### **Le dimensioni della professionalità dell'apprendista**

Gli interventi di formazione per gli apprendisti, che nel presente progetto vengono presentati, hanno lo scopo di facilitare il positivo inizio ed avvio del percorso di professionalizzazione.

Allo scopo di orientare tali opportunità formative in forma più adeguata alle caratteristiche degli utenti, conviene analizzare sinteticamente quale significato assumano i concetti di professionalità e di professionalizzazione nel caso di giovani che per la prima volta si inseriscono nel mondo del lavoro.

Nell'affermare ciò si tiene presente che **non esiste "una" tipologia di apprendisti con caratteristiche omogenee e comuni**. Nel "mondo" degli apprendisti sono presenti in realtà diverse tipologie, le cui connotazioni non sono facilmente riconducibili ad un unico paradigma.

La struttura del presente progetto si riferisce alla tipologia più frequente, che comprende i giovani che affrontano il mondo del lavoro dopo aver trascorso esperienze critiche (se non fallimentari) nella scuola o che nella scuola non hanno trovato adeguate opportunità di raccordo con il mondo del lavoro.

L'intervento formativo, per essere efficace, dovrà quindi tenere conto dei seguenti aspetti :

#### ***a) La dimensione psico-sociale***

Occorre anzitutto prestare particolare attenzione alla *dimensione personale (o psico-sociale)* dei soggetti: essa costituisce l'ambito nel quale emerge ed acquista significato il fattore principale per il processo di professionalizzazione, ossia la **motivazione**.

Si intende qui parlare di motivazione nel senso più ampio del termine. Questa sottolineatura va tenuta presente in una proposta formativa, al fine di evitare che la retribuzione costituisca il principale (se non l'unico) fattore che attira i giovani al lavoro.

Un altro fattore da sottolineare si riferisce alla *rappresentazione che i giovani hanno del lavoro* e del suo significato in ordine alla realizzazione della propria identità sociale e professionale.

Tutto ciò va considerato, infine, alla luce della **capacità progettuale**, ossia della capacità di prefigurare risultati (a breve e medio termine) e di predisporre ed attivare azioni idonee al loro conseguimento. E' superfluo dire che si tratta di una abilità che raramente è presente, per diversi motivi, nei giovani ai quali è rivolto questo Progetto.

### ***b) Le dimensioni Interpretazione del contesto aziendale e Identità di ruolo***

Una dimensione direttamente connessa al processo di professionalizzazione riguarda il possesso delle conoscenze relative al contesto produttivo e sociale in cui il soggetto è inserito, ossia l'azienda.

Essa rappresenta il "microcosmo" o, meglio, la prospettiva attraverso la quale l'apprendista inizia a percepire e valutare il più ampio contesto sociale, culturale, politico.

Queste considerazioni fanno intendere come una proposta formativa intenzionata a sviluppare la professionalità dei giovani debba porre come oggetto di apprendimento non tanto le nozioni astratte e "oggettivate" (concernenti, ad esempio, i modelli organizzativi delle strutture produttive, la normativa sui diritti e doveri dei lavoratori, gli istituti di previdenza e prevenzione, o altro), quanto piuttosto debba porre come oggetto di riflessione le modalità e gli atteggiamenti con cui i giovani, dal loro punto di vista, percepiscono e considerano tali contenuti, in vista della loro crescita professionale.

### ***c) La dimensione delle conoscenze tecnico-professionali***

Le competenze tecnico-professionali si basano su due elementi: da un lato la capacità di porre in atto operazioni e procedure idonee a raggiungere i risultati attesi, dall'altro la conoscenza delle nozioni scientifiche che supportano il "saper fare".

Come si è detto, l'affiancamento risulta efficace soprattutto per l'apprendimento del "saper fare procedurale", con riferimento alle caratteristiche del contesto di lavoro.

La formazione extra-aziendale degli apprendisti offre l'opportunità di attivare l'apprendimento delle fondamentali nozioni tecnico-scientifiche, secondo la ripartizione e le modalità che vengono definite in sede di programmazione di dettaglio.

Conviene ribadire in via preliminare che, in ogni caso, la proposta di tali nozioni tecnico-scientifiche deve trovare rispondenza con il lavoro dell'apprendista, cosicché egli possa crescere nella consapevolezza e convinzione che il "sapere teorico" risulta indispensabile per affrontare i compiti lavorativi ed affrontare le sfide poste dalle innovazioni tecnologiche.

Dunque, a proposito di questa dimensione l'obiettivo della proposta formativa è non tanto l'apprendimento di "molte" nozioni, quanto piuttosto **l'imparare ad imparare** e l'apprendere "come e dove" si possono acquisire nuove conoscenze.

Questa è la base per l'avvio di un efficace percorso di **formazione continua**.

#### ***d) La dimensione delle capacità comunicative e relazionali***

Questa dimensione riguarda le competenze afferenti alla comunicazione, nelle diverse modalità con cui essa attualmente si configura nella cultura professionale.

Rientrano in tale campo anzitutto la capacità di attuare una efficace e positiva comunicazione, verbale e non, "faccia a faccia" e in gruppo, nonché - aspetto da non sottovalutare - la conoscenza delle modalità con cui si struttura la comunicazione interna di una organizzazione produttiva e la capacità di collocarsi in essa come "nodo" attivo e reattivo.

In secondo luogo, le innovazioni tecnologiche e le aperture dei mercati richiedono che un operatore possenga, sul piano degli strumenti tecnici, anche la capacità di utilizzare due fondamentali tipologie di linguaggi: i linguaggi informatizzati e gli elementi fondamentali di una lingua straniera più comunemente usata nel proprio settore produttivo.

#### **Finalità ed obiettivi del progetto**

Il progetto intende perseguire le seguenti finalità:

\* Realizzare una **forte integrazione tra saperi nozionistici e saperi contestualizzati**, al fine di favorire un apprendimento, che non si configuri come fittizio, ma come "cambiamento/ricostruzione" del sapere precedentemente posseduto dal soggetto e come applicazione nel comportamento quotidiano lavorativo. Il focus dell'azione formativa non sarà più rivolta, come avviene in molti casi, alla trasmissione di contenuti di saperi a volte frammentari e non integrati tra loro, ma all'acquisizione/sviluppo da parte del soggetto di quelle capacità/potenzialità necessarie per rispondere adeguatamente alle richieste di un determinato contesto aziendale.

L'attenzione è quindi posta sul soggetto (l'apprendista) che si trova ad affrontare un compito in un contesto professionale specifico (l'azienda artigiana).

Si comprende pertanto come l'azione formativa, realizzandosi in un contesto socio-economico così disomogeneo come quello delle imprese artigiane., non sia più centrata su di un profilo professionale ideal-tipico, in cui ruolo e compiti sono individuati in maniera generica e quindi non definiti in relazione a specifici luoghi di lavoro, ma assuma come proprio riferimento il concetto di Area di Attività (ADA).

In altre parole, il progetto formativo si pone come significativa opportunità per gli apprendisti di acquisire/sviluppare un insieme di Competenze (Competenze di base, Competenze socio-relazionali, Competenze tecnico-professionali) necessarie a presidiare adeguatamente sub-processi lavorativi (ADA), nell'ambito di un determinato contesto aziendale.

\* Affermare il principio secondo cui la formazione, ed in questo caso la formazione continua, si configura come messa a punto di **percorsi/itinerari di crescita**, in cui si supera la logica di una scelta e di un conseguente accesso in maniera indifferenziata e standardizzata e si persegue invece una più ampia coerenza tra il reale fabbisogno di competenze professionali e la proposta formativa stessa.

In tal senso, il progetto prevede anche la definizione di **percorsi formativi individualizzati e negoziati** per ciascun apprendista, sulla base delle loro

caratteristiche e dei loro saperi di ingresso, del ruolo e dei compiti aziendali che saranno loro affidati.

\* Potenziare un sistema formativo che sia in grado di avviare **processi di dialogo/integrazione con il sistema produttivo**, al fine di porre in atto strategie che consentono alle imprese di attivare processi di apprendimento continuo coerenti con il piano di sviluppo aziendale. Si intende quindi promuovere strategie formative orientate all'organizzazione che apprende e miranti ad accrescere la consapevolezza che la formazione continua non è finalizzata esclusivamente a sanare carenze di competenze professionali, ma ad accompagnare la crescita organizzativa e a facilitare i processi di assimilazione dell'innovazione all'interno dell'impresa.

\* Affermare il principio della **trasferibilità**, ovvero della possibilità/opportunità di realizzare il suddetto progetto in realtà differenti da quelle attualmente previste, in quanto la sua "architettura", pur presentando aspetti definiti e quindi sostanzialmente non modificabili, se non "snaturandone" i presupposti, risulta essere modulare, flessibile.

\* Valorizzare i principi e le buone prassi della concertazione tra le parti sociali e della bilateralità, secondo le caratteristiche positive realizzate dall'esperienza dell'EBER.

\* Sviluppare azioni di sistema. Il successo del progetto dipende dalla qualità del sistema che lo supporta ed in particolare, dalle competenze delle risorse umane impegnate nell'erogazione del servizio formativo. Per questo motivo il progetto prevede la realizzazione di azioni di sistema, finalizzate alla formazione e sensibilizzazione nei confronti dei tutor aziendali, dei tutor-formatori e dei docenti-formatori (si veda in proposito anche il punto 4.5 del formulario)

## **I concetti chiave che fondano l'architettura del progetto**

*A. I percorsi formativi sono il risultato di azioni di negoziazione e rinegoziazione tra i soggetti interessati*

Il primo concetto-chiave sul quale si struttura il presente Progetto riprende ed enfatizza la sottolineatura contenuta nel testo della normativa (Decreto, art.4, comma 1) in base alla quale la figura del tutor aziendale deve garantire "il necessario raccordo tra l'apprendimento sul lavoro e la formazione esterna".

Tale collegamento ed integrazione, a nostro avviso, rappresentano il "fattore di successo" del Progetto qui proposto.

Da esse derivano, sul piano operativo, tre conseguenze.

- a) Il programma della formazione extra-aziendale, predisposto dagli enti erogatori sulla base di quanto indicato dalla normativa, va concordato in via preliminare con gli imprenditori e gli apprendisti interessati, in accordo con le parti sociali
- b) Gli interventi formativi esterni all'azienda non si configurano esclusivamente nella forma tradizionale di corsi, ossia di interventi rigidi e precostituiti, ma sotto forma di **per-corsi**, ossia di itinerari che rendano possibile la personalizzazione, al fine di

corrispondere alle variegate caratteristiche ed aspettative dei singoli apprendisti ed alle specifiche richieste dei contesti di lavoro.

c) I percorsi formativi extra-aziendali, sono soggetti ad una **negoziazione “in progress”** (o rinegoziazione continua); ovvero, in quanto costruiti sulla base di fattori variabili (es. ruoli e compiti professionali che nell’arco del contratto di apprendistato possono subire cambiamenti, lavoratori-apprendisti che decidono di cambiare realtà aziendale, ecc.) richiedono che le tre figure coinvolte (tutor-formatore, tutor-imprenditore, apprendista), a seguito di un monitoraggio ed una verifica costanti riguardo l’adeguatezza/efficacia del piano formativo, ne attivino un’azione di revisione coerente con le nuove esigenze emerse.

d) La definizione dei percorsi formativi è il risultato di una scelta e di un accordo preliminare (**patto formativo**) stipulato tra il tutor aziendale, il tutor-formatore e l'apprendista interessato, sostenuto anche dall’utilizzo di strumenti di valutazione delle competenze in ingresso.

#### *B. Le competenze acquisite sono oggetto di certificazione (crediti formativi)*

Il decreto dell’ 8 Aprile 1998 all'art.2 recita: “la formazione esterna all'azienda, purchè debitamente certificata ai sensi del successivo art.5 ha valore di credito formativo, nell'ambito del sistema formativo integrato, anche in vista di eventuali iniziative formative di completamento dell'obbligo, ed è evidenziata nel curriculum del lavoratore”.

E all'art. 5 ”Al termine del periodo di apprendistato il datore di lavoro attesta le competenze professionali acquisite dal lavoratore, dandone comunicazione alla struttura territoriale pubblica competente in materia di servizio all'impiego (...). La Regione regola le modalità di certificazione dei risultati dell'attività formativa svolta”.

Poichè la normativa prevede che la certificazione (con rilevanza ufficiale) venga rilasciata al termine del periodo di apprendistato, possiamo ipotizzare che le valutazioni e l'attestazioni dell'apprendimento intermedie abbiano rilevanza puramente sul piano formativo.

Si vuol dire in altre parole, che l'apprendista, che ha positivamente usufruito dei moduli di formazione extra aziendale relativi ad un anno, può utilizzare gli attestati ad essi corrispondenti, al fine di proseguire l'itinerario formativo previsto dal contratto di apprendistato.

## **1.2 Risposte alle esigenze dei potenziali partecipanti**

Il progetto intende rispondere a tre tipologie di esigenze:

### **A. Crescita professionale degli apprendisti**

- sviluppo della consapevolezza delle proprie potenzialità e risorse in relazione al contesto produttivo di riferimento ed in previsione di futuri percorsi di carriera
- acquisizione delle conoscenze relative alle opportunità offerte dal contratto di apprendistato
- sviluppo della capacità di interpretare il contesto di lavoro e di sapersi posizionare in esso come soggetto proattivo, in rapporto al ruolo ricoperto
- acquisizione delle competenze tecnico-professionale adeguate ai compiti assegnati e necessarie per affrontare le innovazioni tecnologiche ed i mutamenti organizzativi

- sviluppo della consapevolezza dell'importanza della formazione continua nella prospettiva di uno sviluppo di carriera

A tal fine il progetto prevede la realizzazione di 60 corsi di formazione per un totale di 1200 apprendisti, della durata di 240 ore nell'arco di due anni, secondo l'articolazione indicata nell'allegato "Distribuzione dei corsi Enti attuatori/Province", come da indicazione dell'EBER, soggetto promotore.

Il percorso formativo proposto si articola in due diversi momenti :

- la formazione "trasversale" della durata di 80 ore
- la formazione "professionalizzante" della durata di 160 ore.

### ***B. Sviluppo della capacità degli imprenditori di valorizzare le risorse umane***

- sviluppo della sensibilità degli imprenditori nei confronti della formazione dei propri collaboratori e delle opportunità offerte in tal senso dalle strutture formative

- acquisizione delle strategie e delle tecniche idonee ad individuare le potenzialità dei propri collaboratori e ad attivarne il loro sviluppo professionale (es. affiancamento, coaching, ecc.)

A tal fine il progetto prevede la realizzazione di 40 corsi di formazione per un totale di 800 tutor aziendali, della durata di 20 ore, da effettuarsi entro il primo anno della sperimentazione e che verranno realizzate secondo diverse strategie didattiche.

### ***C. Sviluppo di un sistema formativo per gli apprendisti***

- sviluppo delle competenze professionali delle risorse umane coinvolte nel progetto (coordinatori, tutor-formatori, docenti-formatori), al fine di migliorare e consolidare l'offerta del servizio formativo sperimentato

- predisposizione di pacchetti formativi e di materiali didattici adeguati, usufruibili in percorsi standard (e quindi esportabili in contesti formativi diversi) o in percorsi individualizzati.

A tal fine il progetto prevede un forte investimento da parte del sistema degli Enti attuatori, attraverso la realizzazione di appositi percorsi formativi finalizzati allo sviluppo della professionalità degli operatori che dovranno gestire e accompagnare la formazione degli apprendisti (coordinatori, tutor-formatori, docenti-formatori).

Tali interventi formativi si caratterizzeranno in virtù delle specifiche caratteristiche di ingresso degli utenti stessi, del loro livello di esperienze acquisite e di competenze sviluppate e, lungi dal proporsi in modo standardizzato e massificato, gli Enti attuatori del progetto ne definiranno coerentemente la struttura attuativa (durata, contenuti, articolazione)

## **3.1 Modalità e criteri di selezione previsti**

Per quanto riguarda la selezione degli apprendisti e dei tutor aziendali, sarà compito dell'EBER individuare, selezionare e segnalare alla struttura degli organismi attuatori le aziende ed i partecipanti, in coerenza con i contenuti della sperimentazione, in attuazione degli accordi e dei dispositivi previsti a livello nazionale e regionale.

Per quanto riguarda invece i percorsi di formazione previsti per i coordinatori, tutor e docenti, spetterà agli Enti gestori, d'intesa con il Comitato di Pilotaggio, individuare il personale più idoneo da destinare a tali ruoli.

Al quantitativo totale indicato quindi nella precedente tabella del punto 2 del formulario andranno aggiunti i partecipanti delle diverse iniziative formative per coordinatori, tutor e docenti, che, secondo una analisi più dettagliata dei fabbisogni, perverranno dai soggetti attuatori.

#### 4. CONTENUTI FORMATIVI E METODI DEL SOTTOPROGETTO/CORSO.

##### **Sottoprogetto 1: Formazione per apprendisti**

Come indicato nei precedenti punti 1.1 e 1.2, il progetto è centrato sulla unitarietà del percorso formativo di ciascun apprendista, ed è previsto della durata di 240 ore in due anni.

Il percorso si articola in due diversi momenti:

- la formazione su contenuti a carattere trasversale della durata di 80 ore
- la formazione su contenuti a carattere professionalizzante della durata di 160 ore.

Gli obiettivi e i contenuti della formazione trasversale sono quelli indicati nel documento ISFOL (si veda allegato) e si pongono in logica di coerente attuazione con gli accordi nazionali di settore, nonché con i dispositivi normativi emessi in proposito dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (si veda in particolare in allegato il decreto dell'aprile '98 "Disposizioni concernenti i contenuti formativi delle attività di formazione degli apprendisti")

La formazione trasversale potrà essere realizzata secondo diverse modalità, ma in ogni caso al di fuori dell'attività produttiva.

L'ipotesi progettuale prevalente, (e comunque non esclusiva) sarà la costruzione di percorsi di formazione individuale che tengano conto della formazione trasversale prevista in aula, delle competenze acquisite dal soggetto, delle competenze professionali secondo lo schema ISFOL e le indicazioni del Ministero del Lavoro, in modo che la definizione del percorso stesso risulti contestualizzato e concertato con l'imprenditore e con l'apprendista

Tale formazione sarà progettata da un formatore insieme con il tutor aziendale e l'apprendista, e potrà prevedere formazione guidata dal tutor aziendale in impresa al di fuori della produzione o in contesti specializzati individuati fra le strutture disponibili sul territorio.

Come richiesto nell'accordo nazionale tra le Parti Sociali, il Progetto mira a promuovere e sperimentare una metodologia centrata su:

- tempi e modalità realizzative correlate al ciclo produttivo tipico dell'azienda artigiana
- strategicità del contesto aziendale, come luogo di apprendimento



- promozione e valorizzazione del ruolo attivo e per certi versi determinante dell'imprenditore artigiano nel percorso formativo del giovane apprendista.

Coerentemente con l'accordo nazionale l'articolazione dei contenuti prevede, in sintesi la seguente scansione:

1. Orientamento/inserimento

Preliminarmente l'inserimento del giovane in azienda dovrà prevedere un momento di accoglienza in cui illustrare le caratteristiche della figura professionale, obiettivo della formazione, i contenuti e l'articolazione dell'intervento formativo, i possibili sviluppi professionali e di crescita all'interno dell'organizzazione aziendale

2. Contenuti a carattere trasversale (80 ore nei due anni), come indicato da apposito documento ISFOL
3. Contenuti tecnico professionali (160 ore nei due anni) come indicato da apposito documento ISFOL

## **Sottoprogetto 2: FORMAZIONE PER TUTOR AZIENDALI**

Sul piano operativo, spetta al tutor aziendale "assicurare il necessario raccordo tra l'apprendimento sul lavoro e la formazione esterna" (Si veda art. 4, Decreto Ministero del Lavoro).

A questo scopo si richiede che egli integri l'attività di affiancamento, finalizzata all'apprendimento delle abilità tecnico-professionali, con le proposte formative previste nella fase extra-aziendale.

In concreto, egli attua tale integrazione:

- elaborando, in accordo con il tutor-formatore e con l'apprendista, il programma formativo extra-aziendale, nel rispetto delle finalità e della struttura fondamentale del progetto,
- predisponendo il piano di formazione aziendale, 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 tutor-formatore, al fine di assicurare il monitoraggio dello stato di avanzamento del programma formativo integrato e suggerendo eventuali modifiche e miglioramenti
- valutando il livello di coinvolgimento e di apprendimento progressivamente acquisito dall'apprendista, anche nella prospettiva della certificazione finale

### **Caratteristiche:**

Durata: 20 ore

Modalità di gestione : incontri rivolti a gruppi costituiti mediamente da 20 Tutori aziendali, integrati con diverse modalità formative, con l'ausilio anche della formazione a distanza ed in affiancamento al coordinatore dell'Ente formativo

## **Obiettivi:**

Al termine dell'azione formativa i tutor aziendali:

- avranno sviluppato maggiore sensibilità nei confronti della crescita professionale dei propri collaboratori e maggiore attenzione ai processi di gestione e valorizzazione delle risorse umane presenti nella propria realtà aziendale
- saranno in grado di identificare, con un maggiore grado di consapevolezza e utilizzando appropriati strumenti di analisi organizzativa, le mansioni che l'apprendista andrà a ricoprire, in relazione al proprio ruolo ed al contesto lavorativo
- saranno in grado di individuare il repertorio delle conoscenze e delle capacità operative necessarie a svolgere una specifica mansione, al fine di ottenere prestazioni professionali adeguate
- saranno in grado di 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
- saranno in grado di predisporre un piano formativo individualizzato (formazione in azienda), sulla base delle caratteristiche di ingresso dell'apprendista e delle specifiche esigenze tecnico-professionali della propria azienda, all'interno del piano complessivo di sviluppo delle diverse risorse (umane, tecnologiche, organizzative, finanziarie, ecc.)
- saranno in grado di adottare modalità comportamentali e comunicative idonee a favorire nell'apprendista l'acquisizione di competenze tecnico-professionali
- saranno in grado di valutare il livello delle competenze acquisite dall'apprendista, secondo modalità richieste dalla struttura territoriale competente e deputata al rilascio dei crediti formativi

## **Articolazione**

I moduli formativi sono strutturati, per quanto riguarda i contenuti su cui si svilupperanno le attività di lezione/esercitazioni/laboratorio/autoapprendimento, secondo la seguente articolazione:

1. Prendere visione del Progetto e delle opportunità in esso contenute
2. Negoziare, in collaborazione con la struttura formativa e con l'apprendista, il percorso formativo in modo individualizzato (aziendale/extraziendale)
3. Presidiare e favorire il processo di apprendimento in cui è coinvolto l'apprendista, verificandone la congruenza rispetto al patto formativo iniziale ed eventualmente intervenendo, apportando le opportune modifiche
4. Raccogliere informazioni quanti-qualitative rispetto alle competenze acquisite dall'apprendista durante l'esperienza di apprendistato

## **Aree di contenuto**

Sono state individuate le seguenti aree di contenuto, che nell'ambito dell'articolazione modulare verranno tradotte in termini operativi, tenendo conto degli ambiti di processo sopra indicati:

- Area Normativa
- Area Organizzativa
- Area Progettazione Didattica

### **Metodologia didattica:**

Il percorso di formazione rivolto ai Tutor aziendali privilegerà metodologie didattiche attive ed interattive (es. analisi di casi, autocasi, laboratori, discussioni in gruppo), al fine di promuovere occasioni di confronto riguardo gli aspetti sopra citati, che costituiscono il fondamento per attivare comportamenti adeguati e finalizzati alla valorizzazione delle risorse umane tramite lo sviluppo delle competenze professionali. E' quindi opportuno, per attivare un apprendimento efficace, adottare come presupposto il principio della "riflessione/azione", ossia il creare opportunità in cui la presa di consapevolezza si integri e completi con l'assunzione di comportamenti coerenti con quanto affrontato nell'ambito del percorso formativo.

Occorre quindi adottare le metodologie didattiche sopra indicate in quanto consentono maggiormente di stimolare nei Tutors aziendali il coinvolgimento e la motivazione rispetto all'acquisizione di un ruolo che si differenzia da quello fino ad ora ricoperto e che si connota in termini di "trainer di sviluppo".

#### **4.4 Criteri, metodi e strumenti delle verifiche finali**

L'attività di valutazione dell'efficacia dell'azione formativa e dei risultati raggiunti (che accompagna l'azione lungo tutto l'arco di svolgimento delle attività) fa capo alla funzione di coordinamento didattico ed organizzativo ed al Comitato di Pilotaggio, che individua ed attiva le opportune risorse (in particolare tutor, docenti e rappresentanti delle aziende), in collaborazione con le quali pianifica ed effettua le attività di verifica e valutazione.

Nel momento in cui si progetta una complessa azione formativa, obiettivi formativi, destinatari, articolazione, metodologie, ecc. è necessario contemporaneamente individuare le tecniche e gli strumenti che si intendono adottare al fine di effettuare una costante e significativa azione di verifica e valutazione.

Questo approccio intende promuovere il principio secondo cui la funzione di verifica e valutazione non deve essere considerata come funzione a se stante, con obiettivi puramente statistici ed informativi, ma come funzione da cui emergono risultati che devono essere analizzati, interpretati in relazione al progetto nel suo complesso e nelle sue distinte fasi e dai quali individuare i fattori di successo e di insuccesso di una azione formativa.

Nel momento in cui si esplicita la funzione di verifica/valutazione è necessario definire preliminarmente quanto segue:

- aspetti/ambiti da sottoporre ad osservazione/verifica
- tempi, procedure e strumenti formalizzati da adottare
- soggetti a cui è affidato l'incarico di valutare/verificare
- parametri e criteri di valutazione
- reports statistici e valutativi informatizzati
- modalità di diffusione dei risultati

In particolare, dato il carattere di sperimentality del progetto, la definizione di un sistema di verifica/valutazione dei risultati conseguiti consente l'acquisizione di riferimenti precisi per la messa a regime del progetto.

Si ipotizza che l'azione di formazione rivolta ai tutors-formatori venga realizzata sia in gruppo (contesto d'aula) sia individualmente (autoapprendimento-FAD).

Si prevede quindi una strategia articolata, che alternerà alle lezioni e seminari nel contesto d'aula e con attivazione del gruppo, momenti di autoapprendimento e formazione individuale, anche con la predisposizione e l'utilizzo di pacchetti e supporti per la Formazione a Distanza. Saranno inoltre ampiamente sviluppate le metodologie di apprendimento attive, privilegiando le attività di simulazione, analisi di casi, esercitazione.

Le modalità di valutazione previste, e di seguito indicate, sono state fissate sulla base degli standard di qualità desumibili dalle norme ISO 9001 e dalle Linee Guida per la applicazione al settore formazione.

La cultura della qualità richiede anche l'adozione permanente di comportamenti e di dispositivi operativi orientati alla verifica dell'efficacia, e ciò significa in particolare, per gli organismi di formazione, corrispondere ai variegati bisogni di sviluppo culturale, professionale ed occupazionale espressi dai partecipanti alle proprie attività formative e dal territorio di riferimento.

L'attività di valutazione dell'efficacia complessiva dell'azione effettuata e dei risultati raggiunti, si fonderà, pertanto, sui seguenti criteri ed attività:

Criterio 1) Completezza della progettazione e coerenza dello sviluppo dell'azione formativa con il fabbisogno iniziale individuato. Attività di verifica: la funzione di progettazione effettua, con strumenti appositi, verifiche della completezza del progetto formativo e, con il contributo di rappresentanti dell'azienda interessata e di eventuali esperti esterni di settore, della rispondenza dello stesso al fabbisogno formativo individuato.

Criterio 2) Coerenza ed efficacia della progettazione di dettaglio (compiuta a seguito dell'approvazione dell'offerta progettuale e quindi della formalizzazione del contratto). Attività di verifica: in relazione a tale criterio si prevede lo svolgimento di una verifica della progettazione di dettaglio effettuata dalla funzione di coordinamento in autocontrollo, sulla base di una check-list, e di un riesame della stessa effettuato collegialmente dalle funzioni di progettazione, coordinamento ed amministrazione.

Criterio 3) Coerenza tra progetto realizzato e progetto approvato. Attività di verifica: questo criterio è monitorato attraverso verifiche periodiche nel corso dell'attività formativa, da parte della funzione di coordinamento, che compara programmazione di dettaglio e progetto approvato, particolarmente per quanto attiene alla rispondenza dell'attività svolta, in corso e programmata con gli obiettivi formativi previsti.

Criterio 4) Soddisfazione degli utenti. Attività di verifica: il criterio è monitorato, dalla funzione di coordinamento in collaborazione con il tutor del corso, attraverso momenti di

verifica intermedia e finale con i partecipanti al percorso formativo, che prevedono discussioni di gruppo e la somministrazione di questionari strutturati di gradimento dell'iniziativa, mediante i quali sarà richiesto ai partecipanti di esprimere la propria valutazione riguardo a: la corrispondenza tra l'attività formativa svolta, le proprie aspettative e le informazioni ricevute; il raggiungimento degli obiettivi formativi; i contenuti, le metodologie e le attrezzature didattiche utilizzate durante le lezioni; i docenti del corso; l'organizzazione complessiva dell'intervento; le prospettive di sviluppo professionale. La valutazione ricavata dalle verifiche, intermedie e finali, ha una duplice finalità: esterna, cioè dare evidenza del raggiungimento o meno di un risultato qualitativo; interna, cioè correggere e "ritarare" in itinere il percorso in atto e modificare e migliorare la progettazione e l'erogazione di successivi interventi formativi.

Criterio 5) Efficacia didattico/formativa dell'intervento. Attività di verifica: l'efficacia didattica è valutata, dalla funzione di coordinamento in collaborazione con il gruppo di docenti del corso, attraverso la verifica delle conoscenze e competenze acquisite dai partecipanti. A questo scopo la strategia di verifica prevede l'effettuazione di prove (intermedie/finali in ragione della lunghezza ed articolazione del percorso) per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi formativi. Le prove possono assumere diverse vesti metodologiche: test, simulazioni, esercitazioni, colloqui, griglie di valutazione. Queste verifiche sull'apprendimento devono essere intese anche come strumenti di "autoverifica" messi a disposizione degli allievi per valutare il loro grado di comprensione e memorizzazione degli argomenti affrontati. Tale attività è finalizzata alla valutazione del livello di competenze tecnico-pratiche raggiunto dal corsista anche in termini di autonomia in ambito professionale, e consentiranno in particolare di valutare l'efficacia didattica dell'intervento in termini di consistenza dell'integrazione ottenuta tra formazione teorica e pratica.

Criterio 6) Efficacia aziendale ed esiti professionali. Attività di verifica: l'efficacia dell'intervento formativo nel processo di trasformazione ed innovazione dell'impresa verrà monitorato dalla funzione di coordinamento insieme ai rappresentanti dell'azienda, attraverso la valutazione dell'entità del cambiamento nel processo lavorativo e la comparazione tra gli obiettivi attesi dallo svogimento dell'azione e quelli effettivamente raggiunti.

#### **4.5 Formazione formatori : motivazioni, e obiettivi, durata e numero partecipanti**

Il progetto prevede una consistente attività di formazione dei formatori, che gli Enti attuatori definiranno e realizzeranno in coerenza con l'impianto generale del progetto e con le strategie che riterranno più opportune.

Le figure per cui si realizzerà la formazione sono :

1. il tutor-formatore, coordinatore, per conto degli Enti attuatori, della realizzazione del Progetto
2. il Docente-formatore, cui spetta il compito di favorire l'assunzione dei diversi contenuti (trasversali e tecnico-professionali) previsti nel Progetto

## 1. Il tutor-formatore

L'efficacia dell'intervento di questa figura dipenderà dalla sua capacità di negoziare il piano formativo extra-aziendale e conseguentemente di gestire e monitorare il clima del contesto di apprendimento che prevede la presenza di figure diversificate quali gli apprendisti ed i tutors aziendali.

Sul piano operativo, spetta al tutor formatore garantire la qualità e l'efficacia della proposta formativa e del processo di apprendimento.

- elaborando, in accordo con il tutor-aziendale e con l'apprendista, il programma formativo extraaziendale, nel rispetto delle finalità e della struttura fondamentale del progetto
- collaborando, con i soggetti sopra indicati all'individuazione delle modalità operative che consentono di contestualizzare in azienda quanto appreso dall'apprendista nei moduli di formazione esterna
- fornendo ai singoli apprendisti un continuo supporto sul piano psicologico, con particolare riferimento ai processi di orientamento e allo sviluppo della motivazione e del coinvolgimento, in ordine alla crescita professionale
- stabilendo in itinere continui contatti con il tutor-aziendale, al fine di assicurare il monitoraggio dello stato di avanzamento del programma formativo integrato, suggerendo eventuali modifiche e miglioramenti
- valutando il livello di coinvolgimento e di apprendimento progressivamente acquisito dai singoli apprendisti e producendo al proposito reports intermedi e finali, anche in prospettiva della certificazione finale

### **Obiettivi:**

Al termine dell'azione formativa, i Tutor-formatori saranno in grado di:

- interpretare e valutare le richieste di professionalità espresse dall'azienda e confrontarle con le caratteristiche e competenze degli apprendisti, valutate attraverso metodologie di diagnosi delle competenze.
- elaborare, sulla base del fabbisogno professionale dell'impresa e del fabbisogno formativo dell'apprendista, il piano di formazione individuale (aziendale ed extra-aziendale), attraverso una stretta collaborazione con l'Imprenditore e una costante funzione di ascolto ed orientamento dell'apprendista
- monitorare il processo di apprendimento e la progressione del piano formativo individuale, anche fornendo assistenza a Imprenditore e apprendista, individuando in modo concertato eventuali azioni di supporto o modifica in itinere del piano formativo
- valutare il processo di apprendimento, allo scopo sia di attivare le suddette azioni correttive o di supporto, sia di collaborare con l'Imprenditore per la Certificazione dei crediti e delle competenze.

### **Aree di contenuto**

Sono state individuate le seguenti aree di contenuto, che nell'ambito dell'articolazione modulare verranno tradotte in termini operativi, tenendo conto degli ambiti di processo sopra indicati:

- **Area Normativa**
- **Area Formazione Professionale**
- **Area Organizzativa**

- **Area Psico-sociale**
- **Area Progettazione Didattica**
- **Area Metodologico-Didattica**

### **Metodologia didattica:**

La formazione dei tutors prevederà una strategia articolata, che alternerà alle lezioni e seminari nel contesto d'aula e con attivazione del gruppo, momenti di autoapprendimento e formazione individuale, anche con la predisposizione e l'utilizzo di pacchetti e supporti per la Formazione a Distanza. Saranno inoltre ampiamente sviluppate le metodologie di apprendimento attive, privilegiando le attività di simulazione, analisi di casi, esercitazione.

E' inoltre prevista una fase di follow-up a distanza di alcuni mesi dalla conclusione della formazione, per riaggregare le competenze maturate, valutare l'impatto con l'esperienza lavorativa, valorizzare gli elementi di forza, supportare e integrare eventuali criticità o lacune emerse sul campo.

## **2. Il Docente-formatore**

L'efficacia dell'intervento di questa figura dipenderà dalla sua capacità di proporre contenuti per l'apprendimento, avvalendosi di una metodologia didattica in grado di valorizzare il più possibile l'esperienza degli utenti.

Egli pertanto deve possedere la conoscenza non solo della materia da affrontare, ma anche delle modalità con cui essa trova applicazione nei concreti contesti di lavoro.

Per quanto riguarda l'interazione formativa deve essere in grado di organizzare e proporre, in forma flessibile, i contenuti previsti nei programmi, in relazione alle caratteristiche del gruppo in formazione e della situazione personale-lavorativa in cui esso si trova.

Sul piano operativo, spetta al docente garantire la qualità e l'efficacia della proposta formativa e del processo di apprendimento:

- prendendo visione assieme al tutor formatore del programma di dettaglio e dei materiali didattici appositamente predisposti
- attivando le proposte formative, seguendo le indicazioni poste in premessa
- collaborando con il tutor d'aula per favorire il miglioramento del clima d'aula
- effettuando verifiche in itinere del livello di apprendimento degli utenti, recependo le informazioni che il tutor formatore ha assunto dal tutor aziendale

### **Obiettivi:**

Al termine dell'azione formativa i Formatori-Docenti:

- conosceranno le caratteristiche normative ed organizzative dell'istituto dell'apprendistato nel settore dell'artigianato
- saranno in grado, applicando le competenze tecniche e didattiche di cui sono portatori, di attivare, gestire, monitorare e valutare in modo efficace il processo di apprendimento in relazione alle caratteristiche e competenze di ingresso degli utenti, al progetto formativo aziendale ed ai presupposti del progetto.

### **Aree di contenuto**

Sono state individuate le seguenti aree di contenuto, che nell'ambito dell'articolazione modulare verranno tradotte in termini operativi, tenendo conto degli ambiti di processo sopra indicati:

- **Area Normativa**
- **Area Progettazione Didattica**

### **Metodologia didattica**

La formazione dei Docenti - Formatori prevederà una strategia articolata, che alternerà alle lezioni e seminari nel contesto d'aula momenti di attivazione del gruppo, con attività di discussione e analisi di casi secondo la metodologia del "cooperative learning"

E' inoltre prevista una fase di follow-up a distanza di alcuni mesi dalla conclusione della formazione, per valutare l'impatto con la formazione per l'apprendistato, valorizzare gli elementi di forza, supportare e integrare eventuali criticità o lacune emerse sul campo.

## **5.2 Caratteristiche delle principali docenze: se previsti esperti di fama nazionale o internazionale, motivarne le esigenze e specificarne le caratteristiche**

I docenti che verranno utilizzati nei diversi percorsi formativi provengono dal sistema della formazione professionale dell'Emilia Romagna, da società di consulenza, da imprese attinenti i settori interessati al progetto e dispongono di una consistente esperienza di processi formativi e di competenze specialistiche. Inoltre, vista la particolare eterogeneità dei partecipanti ai corsi per apprendisti, il progetto prevede, come indicato nel precedente punto 4.5 una apposita formazione dei docenti in modo da assicurare e potenziare le capacità metodologiche necessarie

## **5.3 Tipo di convenzione/Collaborazione, ruolo dei singoli partner coinvolti .....**

Le modalità organizzative del Progetto prevedono la seguente struttura di governo :

**Soggetto promotore** : Ente Bilaterale Emilia Romagna

All'EBER, attraverso anche il Fondo Formazione Teorica (che in futuro prenderà il nome di EBER Servizi) spettano, come indicato nel citato Accordo Interconfederale i compiti di :

- promuovere ed organizzare la sperimentazione sul territorio,
- monitorare le esperienze formative svolte
- divulgare le esperienze più significative
- validare la formazione effettuata e collaborare con la Regione nella certificazione dei percorsi formativi

Nella realizzazione delle attività su indicate, l'EBER (e il Fondo Formazione Teorica) opererà in rapporto di fornitura con gli Enti attuatori associati nell'A.T.I.



**Soggetto attuatore : Associazione Temporanea d'Impresa :** la struttura associativa verrà formalizzata all'atto dell'approvazione da parte della Regione del presente progetto e verrà costituita da : IAL Emilia Romagna, con ruolo di mandatario e da FORM.ART, ECIPAR, ECAP, ed ENFAP con ruoli di mandanti.

Al soggetto attuatore spettano i compiti di progettazione di dettaglio dei percorsi formativi, di realizzazione e gestione delle attività complessivamente previste e di predisposizione dei documenti per la rendicontazione.

Al **Soggetto Mandatario** in particolare spetta

- la rappresentanza dei soggetti mandanti nei confronti del committente (RER) per tutte le operazioni e gli atti di qualsiasi natura dipendenti dalla commessa, fino all'estinzione di ogni rapporto.
- il compito di garantire che lo sviluppo delle attività proceda secondo le linee espresse nel progetto, monitorandone costantemente il livello di coerenza interna, in stretto raccordo con il soggetto promotore, con la Regione e con i soggetti gestori delle altre realtà regionali di sperimentazione sull'apprendistato,
- il compito di favorire il confronto e l'eventuale integrazione fra le diverse modalità attuative messe in atto nel presente progetto, al fine di garantire alla Regione ed alle Parti sociali, la possibilità di valutare le caratteristiche delle diverse sperimentazioni in corso.

E' prevista la costituzione di un **Comitato di pilotaggio**, che rappresenta l'organo di confronto operativo tra i partner del progetto.

Il Comitato è composto da un rappresentante per ognuno dei soggetti associati nell'ATI, da un rappresentante dell'EBER ed un rappresentante della Regione. I compiti previsti sono :

- Indirizzare ed orientare la realizzazione del progetto su tutto il territorio regionale
- favorire il necessario coordinamento ed integrazioni delle diverse attività e modalità, supportando in tale azione il ruolo del mandatario,
- individuare le eventuali azioni correttive e segnalarle ai diversi Enti attuatori
- individuare e proporre i criteri e gli strumenti di verifica e di valutazione, in stretto raccordo con le azioni di monitoraggio previste dalla Regione e dall'Ente Promotore

#### 5.4 Attrezzature, aule attrezzate, supporti didattici previsti per lo svolgimento delle attività

Le strutture logistiche e strumentali che verranno predisposte per l'effettuazione dell'attività formativa saranno coerenti con le finalità di apprendimento specifico dei singoli segmenti formativi: accanto alle aule per le attività di lezione frontale e per i lavori di gruppo, dotate degli strumenti per la formazione degli adulti (lavagne luminose e a fogli mobili, ..) verranno utilizzati laboratori specialistici informatici, o per l'apprendimento delle lingue, nonché laboratori attrezzati per l'apprendimento dei contenuti a carattere specialistico. Gli attuatori inoltre, con il supporto del Comitato di Pilotaggio e dell'Eber, provvederanno a stabilire collaborazioni con imprese, scuole ed

istituti di ricerca esistenti sul territorio, al fine di aumentare l'efficacia e la contestualizzazione degli interventi formativi rivolti agli apprendisti.