



I Manuali P.E.R.S.E.O.
per la formazione dei giovani

3

LA FORMAZIONE IN ALTERNANZA

Una strategia di collaborazione
tra Centro di formazione e
Piccole-medie imprese

Dario NICOLI



**CASA di
CARITÀ
ARTI e
MESTIERI**

Ente di formazione professionale

Dario NICOLI
la formazione in alternanza

© 2000 Casa di Carità Arti e Mestieri
Progetto grafico e impaginazione elettronica: Arcastudio

Torino, Giugno 2000

INDICE

Prefazione p. 5

Parte prima: LA FORMAZIONE AZIENDALE

- 1. Modelli di formazione/lavoro** p. 9
- 2. Il “lavoratore plus”** p. 15
 - 2.1 Le competenze di base p. 15
 - 2.2 Le competenze tecnico-professionali p. 16
 - 2.3 Le “capacità plus” p. 17
 - 2.4 Le virtù del lavoro p. 18
- 3. La Piccola e media impresa come “organizzazione qualificante”** p. 21
 - 3.1 Apprendimento “ambientale” p. 22
 - 3.2 Apprendimento di adeguamento p. 22
 - 3.3 Apprendimento personalizzato p. 23
- 4. L’Agenzia formativa come partner affidabile della PMI** p. 29
- 5. Alternanza come strategia di cooperazione Centro-PMI** p. 33

Parte seconda: IL DISPOSITIVO

- 1. Le due figure di tutoring** (formativo e di impresa) p. 39
 - 1.1 Tutor Formativo (TF) p. 39
 - 1.2 Tutor Aziendale (TA) p. 41
- 2. Modello di gestione operativa dell’alternanza** p. 43
 - A. Quadro dell’azione p. 45
 - B. Definizione del ruolo di riferimento p. 49
 - C. Definizione del progetto formativo p. 57
 - D. Facilitazione del processo di apprendimento p. 69
 - E. Cooperazione tra tutor per la gestione dello stage/tirocinio p. 75
 - F. Valutazione e certificazione delle acquisizioni p. 79

Allegati: Strumenti di formazione-lavoro

1. Apprendistato

p. 87

2. Contratto di formazione-lavoro

p. 90

3. Tirocini formativi e di orientamento

p. 94

Glossario

p. 97

Bibliografia essenziale

p. 111

PREFAZIONE

Con il Progetto P.E.R.S.E.O. la Casa di Carità Arti e Mestieri ha inteso riprendere, completare e sistematizzare il tema, già affrontato nella prima fase dei Progetti Occupazione-Youthstart (Progetto I.C.A.R.O.), dei percorsi di orientamento, formazione e inserimento socio-lavorativo dei giovani in situazione di disagio.

Credo superfluo rimarcare, in quanto costituiscono obiettivi istituzionali dell'Ente, sia l'attenzione specifica ai giovani che vivono momenti di difficoltà e che si trovano in situazioni di marginalità sociale (le cui dimensioni oggi sono davvero preoccupanti), sia la cura costante per una finalizzazione degli interventi, in cui il lavoro (qualificante) è inteso come strumento di valorizzazione personale, di strutturazione della personalità e di promozione sociale.

Gli strumenti di ricerca e di analisi realizzati ed i manuali operativi elaborati forniscono, a nostro parere, sussidi specifici, sistemici e per molti versi innovativi, che consentano ai formatori di affrontare questa complessa tematica in qualche modo "attrezzati".

Con riconoscenza esprimiamo pertanto il nostro ringraziamento a tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione del Progetto, coniugando su una materia così problematica intuito ed intelletto, ed operando sintesi efficaci di rara acutezza e professionalità:

Per la ricerca "Poca scuola, poco lavoro? -

L'occupabilità dei giovani a bassa scolarità nelle aziende torinesi"

- Il dott. Eugenio Zucchetti (Università Cattolica di Milano), coordinatore e metodologo della ricerca, e le dott.sse Rosangela Lodigiani e Laura Zanfrini
- Danilo Cantamessa, Maurizio De Conti, Anna Loscalzo (GiOC) per la ricerca sul campo
- I testimoni privilegiati contattati nella fase esplorativa della ricerca: Ludovico Albert e Sergio Bonis (Comune di Torino)
Stefano Busi (Confartigianato)
Marco Canta e Nicola Pollari (Cooperativa Orso e Consorzio ICS)
Licia Devalle (AMMA)
Gabriella Del Mastro (Regione Piemonte)
Mauro Durando (ORML, Regione Piemonte)
Fabio Fabbricatore (API Formazione)
Michele Fortunato (Assessorato alla Formazione Professionale della Provincia di Torino)
Mario Grisotto (Unione Industriale)
Carlo Mancuso (Forter - Confcommercio)
Davide Marchione (Servizio Alternanza Cooperativa Orso)
Bruno Roberti (CGIL)
Massimo Tamiatti (Agenzia Piemonte Lavoro)
Giovanni Tosco (CISL).
- Gli imprenditori che con gentile disponibilità hanno accettato l'intervista.

Per la realizzazione dei “Manuali P.E.R.S.E.O. per la formazione dei giovani” “Il rapporto con le famiglie”, “L’autoformazione assistita”, “La formazione in alternanza”; per la progettazione ed attuazione delle attività di Formazione Formatori, e per le attività di autovalutazione

- dott. Dario Nicoli
- dott.ssa Flavia Agnesi
- dott. Giuseppe Porzio

Per le attività di orientamento

- Gli Assessorati competenti ed i funzionari dell'Informagiovani del Comune di Torino

Per le attività transnazionali, i partners

- Generalitat de Catalunya (E)
- City of Pargas (Fi)

E ancora

- La Diocesi di Torino
- Le aziende che hanno collaborato per le attività di stage transnazionale
- Titolare e collaboratori di Arcastudio
- I CFP, le Scuole, le Associazioni che hanno partecipato alla Formazione Formatori e alla costruzione della rete territoriale.
- I responsabili di Progetto, i formatori ed i collaboratori della Casa di Carità Arti e Mestieri, che hanno partecipato alla progettazione e attuazione del Progetto P.E.R.S.E.O.

Tutte le informazioni sul Progetto ed i materiali realizzati sono visibili sul sito www.occupazione-perseo.com

Torino, Giugno 2000

Il Direttore Generale
Ing. Attilio Bondone

Parte prima

LA FORMAZIONE
AZIENDALE

1. Modelli di formazione/lavoro

Nell'attuale stagione è fortemente presente da parte delle imprese una posizione rivendicativa nei confronti del sistema di istruzione e formazione, volta a richiedere l'adeguamento dell'offerta di servizi formativi alle esigenze provenienti dal sistema economico.

Tuttavia, benché nella maggior parte dei casi però si pongono in evidenza esigenze formative bene identificabili, ovvero le figure professionali difficilmente reperibili e le posizioni-chiave dell'organizzazione del lavoro, si tratta solo di una parte delle problematiche di gestione delle risorse umane e di formazione dell'impresa.

Per altre necessità, l'impresa esprime perlopiù un'indicazione metodologica ed una descrizione di competenze/virtù che i lavoratori dovrebbero possedere, senza peraltro riuscire ancora ad individuare un modello culturale ed antropologico, una strategia di intervento, dei referenziali e delle metodologie realistiche di intervento.

Siamo perciò di fronte ad una situazione particolare, che possiamo definire ***“oltre misura”***, nel senso che l'impresa sembra delineare non soltanto un fabbisogno formativo riferito a figure specifiche, ma soprattutto un orizzonte culturale e valoriale che identifichi una figura lavorativa idealtipica, dai caratteri inediti rispetto al passato - che più avanti chiameremo “lavoratore plus” -, rispetto alla quale però ci si ferma su una posizione di critica (dei modelli formativi esistenti) e di auspicio generico.

Per comprendere tale situazione, e per procedere nel senso di delineare una strategia formativa di intervento che soddisfi anche in parte le esigenze poste, pare necessario uno sguardo più ampio, volto a identificare le differenti forme storico-sociali in cui si è caratterizzato il compito formativo connesso al lavoro. In tal modo potremo comprendere con maggiore chiarezza i contorni della figura idealtipica emergente nel momento attuale.

La tipologia di modelli di formazione/lavoro indicati nella tavola seguente è così articolata:

- mestiere
- mansione
- ruolo/qualifica
- professione
- modello emergente.

Tav. 1 : Tipologia di modelli di formazione/lavoro

	MESTIERE	MANSIONE	RUOLO/ QUALIFICA	PROFESSIONE	MODELLO EMERGENTE
Situazione organizzativa	bottega artigiana, reparti di manutenzione	lavoro a catena magazzino, pulizia	struttura produttiva per prodotti/servizi standardizzati	servizi ad alto contenuto intellettuale (esterni o interni all'impresa)	struttura complessa produttiva e di servizio
Tecnologie	utensili tradizionali	strumenti meccanici	strumenti di misura, progettazione e controllo	strumenti di supporto, strumenti di creazione	tecnologie informatiche e della comunicazione
Figure	artigiano manutentore	lavoratore manuale: • manovale, • ausiliario, • etc.	lavoratore qualificato e specializzato	figure "liberali": • avvocato, • medico, • ingegnere • etc.	tecnico, esperto professionale, responsabile progetti
Compiti	realizzazione del prodotto finale completo	realizzazione di un frammento del prodotto	realizzazione di un prodotto complesso standardizzato	soluzione di problemi complessi, creazione di modelli d'azione	gestione progetto, soluzione di problemi e di "varianze" in modo affidabile
Contenuto della prestazione	completezza, creatività,	condizionamento, lavoro "involontario"	gestione degli standard, ciclo di lavoro	elettività, elevata competenza, ingegno, rapporto fiduciario	competenze "plus": • tecniche • comunicativo relazionali • etiche
Tipo di capacità	maestria	automatismo	azione strutturata	autorevolezza	lavoro "cognitivo"
Modalità di acquisizione delle capacità	apprendistato	addestramento	qualificazione tradizionale iniziale: • formazione professionale, • esperienza	formazione complessa continua: • alta istruzione, • formazione professionale, • tirocinio sul campo	qualificazione innovativa continua: • cultura di base, • cultura etico-professionale, • cultura "di presidio" organizzativo

Il **mestiere** era tipico di una società pre-tecnologica, dove il lavoratore era detentore dell'intero "sapere professionale" che sapeva svolgere totalmente con l'ausilio di strumenti di supporto. Ma diverse attività di mestiere sono sopravvissute sia in ambienti di artigianato artistico, sia nei reparti di manutenzione delle industrie, dove spesso è necessario creare strumenti o parti di complessivi attraverso tecnologie universali.

Il contenuto della prestazione è quindi dato dalla capacità di realizzazione del prodotto completo attraverso una modalità che richiede un alto livello di creatività e di "personalizzazione", altrimenti detto "maestria".

L'attività formativa orientata all'acquisizione del mestiere è l'**apprendistato**, che si svolge tramite un lungo periodo di affiancamento del lavoratore esperto (maestro) e fasi successive di attività parzialmente autonome secondo una progressione data.

La **mansione** si è imposta in presenza della cosiddetta "organizzazione scientifica del lavoro", ovvero la polverizzazione delle varie attività in frammenti semplici (appuntamento, mansioni) a seguito del processo di meccanizzazione del lavoro.

Il lavoratore agisce come parte del meccanismo oppure come supporto allo stesso per attività di scarso contenuto e valore (pulizia, alimentazione, controllo a vista o con utensili elementari).

Il lavoro si svolge per condizionamento, risultando perciò un processo involontario. La capacità del lavoratore è quindi quella di uniformarsi al meccanismo organizzativo.

Non è prevista un'attività formativa specifica, poiché l'apprendimento della mansione si limita all'**addestramento**, che consiste nel "vedere come si fa" e ripetere poi continuamente gesti standardizzati, senza alcuna elaborazione personale.

Il **ruolo** emerge quando la prestazione, più complessa di quella basata su mansioni, può essere descritta in termini di operazioni predefinite in termini di sequenza (detta anche "ciclo di lavoro") e regolate da norme,

sulla base di una netta distinzione tra operazioni manuali (operai) e operazioni intellettuali (impiegati). Si svolge in prevalenza entro organizzazioni di produzione standardizzata e coinvolge figure di lavoratori - appunto - qualificati e specializzati.

Il contenuto del compito consiste nell'interpretare le prescrizioni (disegno tecnico, ordine...) e di tradurle in cicli di lavoro controllando che ogni fase della sequenza sia coerente con lo schema predefinito ed apportando nel caso aggiustamenti e modifiche.

La capacità che ne risulta è rivolta al presidio di un'azione strutturata secondo la sequenza progettazione-implementazione-controllo-correzione.

Il ruolo lavorativo si acquisisce mediante un percorso di *qualificazione* che prevede una base di contenuti professionali ed un'acquisizione di abilità operative mediante un percorso nel quale risulta centrale l'esperienza concreta di impresa.

La **professione** (nella sua accezione classica¹) è tipica di servizi ad alto contenuto intellettuale, sia posizionati all'esterno (studi professionali), sia all'interno dell'impresa (servizi tecnici).

Il lavoro professionale avviene tramite l'applicazione delle doti di "ingegno" ai problemi del campo professionale di riferimento (caratterizzato da una elevata specializzazione) trovando soluzioni adeguate, riferite alla specifica necessità del cliente, e fornendo idonei modelli di azione.

I caratteri propri della prestazione professionale sono dati dalla elettività (è necessaria una forte vocazione per immettersi in modo positivo in un percorso professionale), dalla competenza elevata e dal rapporto fiduciario nei confronti del cliente. Ciò è sintetizzabile nell'autorevolezza che a sua volta alimenta il prestigio del professionista.

Il processo formativo è molto complesso: esso richiede in fase iniziale un lungo percorso di alta istruzione, una *formazione professionale specifica*,

¹ L'espressione "nuove professioni" - peraltro piuttosto ambivalente - risulta a nostro avviso più affine al "modello emergente" poiché solo in parte si tratta di figure assimilabili al modello professionale classico (caratterizzato dai tre fattori: sapere distintivo, comunità professionale, codice deontologico)

infine un *tirocinio* presso studi professionali o organismi tecnici. Inoltre è necessario un continuo aggiornamento lungo il percorso di carriera.

Il ***modello emergente*** deriva dal concorso di diversi elementi innovativi tipici dell'attuale organizzazione del lavoro. Non si tratta di una figura specifica - anche se si possono individuare in tale modello i nuovi tecnici, gli esperti professionali, i responsabili di progetti e di commessa - quanto di una "condizione lavorativa" nuova, caratterizzata da forte carattere cognitivo ed alta competenza nell'utilizzo di strumenti tecnologici automatizzati. Siccome tali strumenti inglobano i processi di lavoro standardizzabili, al soggetto umano sono richieste capacità di problem solving e creative ovvero di risposta alle situazioni di "varianza", che tendono ad essere sempre più numerose e rilevanti. I requisiti del "modello emergente" evidenziano l'importanza di competenze "plus", superiori a quelle del ruolo/qualifica ed in un certo qual modo simili a quelle professionali. Le competenze tecniche risultano indispensabili, ma non sufficienti poiché necessitano di ulteriori capacità comunicativo-relazionali (tra cui, importanti, quelle di presidio dell'organizzazione complessa e delle relazioni molteplici che in essa si svolgono), mentre acquisisce importanza l'etica del lavoro emergente costituita da tratti della personalità e da disposizioni nei confronti delle nuove attività di lavoro.

Siamo di fronte ad una configurazione lavorativa nuova, non chiaramente classificabile. Risulta di conseguenza ancora sfocata la modalità formativa adeguata a tale modello: è necessaria una *cultura di base*², inoltre una cultura professionale dove risulti equilibrato il rapporto tra componente tecnica e componente etica, infine una *cultura di presidio organizzativo* inteso come capacità di riconoscere la specifica cultura organizzativa in cui operare e di interagire in essa in modo soddisfacente.

² Anche se si tratta di una realtà diversa dalla cultura scolastica tradizionalmente intesa. La tematica della "nuova cultura di base" rappresenta infatti uno dei punti più delicati del dibattito in tema di formazione.

Il processo di apprendimento avviene in una logica di continuità³, ovvero di creazione progressiva di modelli e procedure di lavoro tramite la soluzione di problemi sempre nuovi.

Vediamo ora di chiarire meglio la tipologia emergente o nascente di formazione/lavoro, per poi procedere alla definizione dei caratteri del modello formativo di alternanza in chiave collaborativa tra agenzia ed impresa, e delle metodologie conseguenti.

³ È questa l'accezione più corretta di "formazione continua", che spesso, al contrario, viene confusa con un ambito di attività formative (quelle distinte dalla formazione iniziale).

2. Il “lavoratore plus”

Quali sono i caratteri distintivi di questo “lavoratore plus” che coincide con il modello emergente sopra indicato?

Essi sono distinguibili in 4 ambiti:

- l’area delle competenze di base
- l’area delle competenze tecnico-professionali
- l’area delle “capacità plus”
- l’area delle virtù del lavoro.

2.1 Le competenze di base

L’ambito delle competenze di base necessarie all’ingresso in un percorso di formazione-lavoro risulta sempre più ricco e complesso. Non si tratta più soltanto dei “minimi formativi” (leggere, scrivere, far di conto) peraltro incrementati dalle nuove culture basilari dell’informatica e delle lingue straniere, oltre che del “buon comportamento”, ma di una pluralità di elementi che consentano alla persona di “esserci” in uno specifico contesto storico-sociale, di comprendere le principali dinamiche della vita, di saper esprimere interessi e di muoversi in modo autonomo, sapendo definire una propria linea d’azione basata su motivazioni ed interessi.

Presentiamo tali competenze in uno schema sintetico:

COMPETENZE DI BASE

Minimi formativi (“leggere, scrivere, far di conto”)

Nuovi saperi basilari (informatica, inglese)

Cultura generale

Buon comportamento e competenze sociali

Conoscenza di sé (vocazione, motivazione, interessi) e progetto personale

Autonomia, curiosità e capacità di iniziativa

Investimento, impegno, disciplina

Non si tratta perciò soltanto di contenuti che si possano apprendere globalmente entro un percorso di istruzione, bensì rappresentano un insieme di saperi acquisiti in forma personalizzata, necessari a delineare una personalità consapevole, volitiva, progettuale.

2.2 Le competenze tecnico-professionali

È evidente l'importanza delle acquisizioni tecniche connesse al sapere lavorativo-professionale di riferimento. Ma tali acquisizioni debbono essere intese in termini di padronanza delle strutture operative e di intervento, naturalmente concependo l'attore all'interno di relazioni che lo mettano contatto con le altre figure/funzioni che operano nel contesto.

Le competenze tecnico-professionali prevedono l'acquisizione delle strutture di base della disciplina/del processo di lavoro (glossario, attori, problematiche), la capacità di padroneggiare gli strumenti propri della cultura lavorativo-professionale (con una conoscenza perlomeno iniziale delle altre culture con cui questa si relaziona solitamente), la capacità di interpretare il contesto in cui si opera e di elaborazione di una diagnosi adeguata, inoltre la capacità di prognosi, di intervento, di verifica-correzione, di sistematizzazione ed accumulazione dei saperi.

Ecco il quadro sintetico di tali competenze:

COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI

- Capacità di analisi delle situazioni professionali
- Capacità di diagnosi
- Capacità di prognosi
- Capacità di intervento
- Capacità di autovalutazione ed autocorrezione
- Capacità di costruzione di un sapere professionale dinamico ed autoalimentantesi

Va detto che, spesso, nelle nostre imprese si coglie una cultura della prestazione su comando, difficilmente in grado di ingenerare nelle persone attitudini culturali in forma sistematica come quelle descritte.

2.3 Le “capacità plus”

Notevole importanza rivestono, oltre alla “tecnicità”, le “competenze ulteriori” che l’impresa richiede ai propri dipendenti.

Alcuni le definiscono competenze “trasversali”⁴, anche se la dizione da noi adottata sembra meglio prestarsi ad un’interpretazione qualificante ed arricchente delle competenze tecnico-professionali, senza introdurre categorie spurie e difficilmente riferibili al processo di lavoro.

In quest’ambito, troviamo tutte quelle capacità professionali che si riferiscono alla dinamica del lavoro in quanto interazione, costruito dotato di senso, progetto svolto in forma cooperativa; inoltre troviamo l’attitudine a delineare il proprio processo di apprendimento in forma autonoma (autoformazione).

Presentiamo tali competenze in uno schema sintetico:

<p>“CAPACITÀ PLUS”</p> <p>Comunicazione e capacità relazionali</p> <p>Lavoro cooperativo entro figure professionali diverse</p> <p>Apprendere ad apprendere</p>
--

Ancora di più va detto che le nuove “competenze plus” non fanno parte della tradizione del lavoro delle nostre aziende, ragione per cui essa è tenuta a dare le basi ad una **nuova cultura del lavoro** ed inoltre a delineare modalità nuove di formazione, pur non essendo dotata di adeguate risorse tecnico-culturali in tal senso. È questo un contrasto che può essere superato mediante la strategia di partnership formativa, come vedremo di seguito.

⁴ Vedi l’elaborazione Isfol sul riconoscimento dei crediti formativi. La dizione “competenze trasversali” è piuttosto ambigua poiché introduce una scissione (in un’epoca di “organicità”) tra la dimensione tecnica e quella comunicativo-relazionale ed etica della prestazione. La gran parte degli esperti segnala infatti la necessità di una “ricomposizione” oltre che allargamento dell’ambito della professionalità (Isfol, 1997b).

2.4 Le virtù del lavoro o

Ma vi è una parte delle attese aziendali – scorrettamente presentate da taluni in chiave riduttiva di “fabbisogni formativi” – che corrisponde più precisamente ad un orizzonte etico. Si tratta di vere e proprie virtù del lavoro, che delineano un “modello antropologico” sempre più invocato dalle imprese, ma che non pare sorgere unicamente da mere evocazioni pur se ripetute.

Tali virtù contemperano l’ambito dell’identificazione con la visione e la missione dell’impresa, la disponibilità a fare proprio il valore dell’affidabilità e ad assumere profili di responsabilità, la disposizione all’alterità intesa come arricchimento e costruzione di un percorso dotato di reciprocità verso un obiettivo condiviso, la tenacia e la costanza nel mantenere l’azimut del percorso progettuale pur in presenza di incertezze e difficoltà, l’attitudine ad attendersi ed a valorizzare gli eventi anche se scompaginano il proprio disegno progettuale.

Ecco il quadro sintetico di tali virtù:

VIRTÙ DEL LAVORO
Capacità di identificazione e fedeltà
Responsabilità ed affidabilità
Valorizzazione dell’alterità
Capacità di perseguire un progetto sapendo affrontare l’incertezza e riconoscere-valorizzare gli eventi

Occorre rilevare come le virtù del lavoro un tempo venivano acquisite “silenziosamente” tramite l’esempio degli adulti e quindi l’assunzione di modelli positivi da parte dei giovani. Oggi ciò non può essere dato per scontato, sia per la sottrazione da parte degli adulti dal compito di testimonianza e di guida, sia per la disarticolazione dei processi educativi e formativi che portano i giovani ad una prospettiva di auto-educazione segnata più dalle relazioni tra pari (il “branco”) che da interventi positivi di adulti⁵.

Di conseguenza, l'azienda si trova di fronte ad un problema che possiamo definire in modo pertinente **educativo**. Un problema di recupero, ma anche di continuazione del processo educativo precedente.

Dopo questa esposizione dei contenuti della domanda formativa delle imprese, è necessario porci la seguente domanda:

L'organizzazione del lavoro specie nella piccola e media impresa, con le sue regole, la sua strutturazione per ambiti, ruoli e compiti, con le sue dinamiche di reclutamento, socializzazione e adeguamento, è in grado di svolgere pienamente una funzione formativa?

Si ricorda che fare formazione significa essere capaci di perseguire cambiamenti nelle persone secondo processi intenzionali, programmati ed adeguatamente sostenuti con figure ad hoc, metodi e strumenti idonei.

La risposta a tale domanda non pare difficile: l'impresa può essere in grado di fornire alla formazione delle risorse umane (nel senso del profilo idealtipico di lavoratore "plus") un contesto favorevole, ma non pare in grado di assumersi in pieno una funzione educativo-formativa, sia a causa della carenza di risorse culturali e professionali idonee, sia per la difformità della sua funzione rispetto a quella dell'agenzia formativa⁶.

Da qui la prospettiva della cooperazione con agenzie formative che presentino requisiti di idoneità ed affidabilità.

Vediamo quali sono i caratteri propri dell'impresa, tali da renderla in grado di sviluppare un' "organizzazione qualificante", e quelli di un'agenzia formativa che possa svolgere adeguatamente il ruolo di partner della prima in una prospettiva di cooperazione nelle politiche delle risorse umane.

⁵ Si noti a questo proposito la perdita di valenza educativa del lavoro comunque inteso: come "lavoretti" domestici insegnati dal padre ai figli o come "applicazioni tecniche" apprese a scuola (la vicenda dell'educazione tecnica è peraltro emblematica del disegno di espulsione del lavoro dalle aule scolastiche).

⁶ L'impresa non è in condizione di dedicare all'attività formativa il personale a maggiore qualificazione, poiché ciò costituirebbe una sottrazione di energie al fine proprio dell'impresa: quello produttivo.

3. La Piccola e Media Impresa come “organizzazione qualificante”

La Piccola e Media Impresa (PMI) si trova di fronte alla necessità di realizzare un ambiente favorevole all'apprendimento: una vera e propria **“organizzazione qualificante”**.

L'organizzazione è qualificante quando permette e favorisce una disposizione alla relazione e consente ad ogni partecipante di aumentare le proprie competenze **all'interno** dell'organizzazione, nell'interazione con altre professioni e categorie sociali, in rapporto diretto alle necessità produttive.

Ciò significa:

- mettere in relazione conoscenze diverse, punti di vista e interessi creatisi nell'organizzazione in maniera separata e opposta,
- superare la rigida specializzazione e autoreferenzialità dei profili professionali,
- creare conoscenze, capacità e competenze che si sviluppano nel rapporto e nella comunicazione e non più nell'isolamento.

Si deve ricordare peraltro che le organizzazioni qualificanti presentano un particolare **paradosso**:

- a) aumentano le opportunità di accesso alle qualifiche più elevate
- b) aumentano le situazioni di obsolescenza delle competenze e quindi di emarginazione.

Ad un'organizzazione che assume il cambiamento teso verso un obiettivo (che provoca differenziazione di comportamenti, poiché pone le persone in condizione di seguire o di opporre resistenza), è preferibile un modello organizzativo concepito come “potenziale d'evoluzione”, dove il mutamento non è riferito principalmente al bersaglio ma all'analisi di situazioni mobili.

Ciò implica una nuova cultura organizzativa.

Per tale motivo, si può definire il cammino di trasformazione dell'impresa in direzione dell'organizzazione qualificante, secondo una successione in tre tappe:

- 1) *apprendimento "ambientale"*
- 2) *apprendimento di adeguamento*
- 3) *apprendimento personalizzato.*

3.1 Apprendimento "ambientale"

Ogni organizzazione di lavoro sviluppa questo apprendimento, così come ogni esperienza che implica interazione. Si tratta di un'acquisizione della cultura implicita fatta di regole organizzative semplici, di strutture essenziali e di elementi riconducibili all'organizzazione informale (ruoli, attese, riti, miti...). Spesso però tale apprendimento "implicito" è molto esterno alla persona, non mobilita un sufficiente processo di crescita.

In alcuni casi problematici, esso non è neppure in grado di produrre apprendimento.

La figura formativa sua propria è ***l'affiancamento***. Si tratta di un modello formativo elementare, che valorizza l'esperienza diretta e che dipende in gran parte dal profilo antropologico dell'adulto responsabile.

3.2 Apprendimento di adeguamento

Questo tipo di apprendimento, centrato sulla creazione di percorsi di iniziazione lavorativa riferiti ad un profilo abbastanza delineato di "lavoratore qualificato", prevede perlomeno da parte aziendale un lavoro di razionalizzazione:

- del processo organizzativo
- dei ruoli e dei compiti.

Il processo organizzativo viene distinto in moduli che rappresentano altrettante tappe di un percorso di iniziazione ideale.

Le persone coinvolte in tale percorso in qualità di tutor debbono possedere almeno una visione formativa e di conduzione e guida di tipo elementare.

Le figure formative proprie di tale livello sono:

- ***l'apprendistato***
- ***la formazione istituzionale***
- ***l'aggiornamento.***

È un livello formativo che privilegia la routine, e risulta poco adatto a contesti organizzativi dinamici, con elevato grado di coinvolgimento personale, tesi alla continua evoluzione del processo e dei prodotti di lavoro.

3.3 Apprendimento personalizzato

Solo questo livello - espresso da un numero ancora limitato di imprese - può essere ricondotto al modello di organizzazione qualificante. Esso infatti corrisponde alla capacità/possibilità dell'impresa di sviluppare - mediante un contesto organizzativo dinamico e stimolante - dei processi formativi ad hoc finalizzati a:

- formare figure di scarsa reperibilità o gli aiuti/sostituti di figure chiave già presenti nell'impresa,
- sviluppare processi di innovazione, riorganizzazione, ristrutturazione e riqualificazione,
- dar vita a percorsi di formazione finalizzati alla creazione di nuove capacità e nuove competenze.

È evidente come tutti e tre gli interventi indicati non possono essere affrontati solo in chiave "implicita" ma necessitano di una maturazione che può avvenire anche attraverso l'integrazione con agenzie formative territoriali o settoriali.

D'altronde ciò corrisponde alle dinamiche proprie di una parte crescente di PMI.

La PMI si fonda infatti sempre più su un'organizzazione di lavoro in cui la responsabilità si sposta verso le posizioni più basse ed il lavoratore viene sollecitato alla partecipazione.

Si richiede pertanto al lavoratore di sviluppare:

- una maggiore elasticità mentale
- una maggiore duttilità e flessibilità nelle mansioni
- comportamenti di processo e non solo per specifici compiti operativi.

La domanda di lavoro delle PMI diviene sempre più selettiva sia per il livello sia per le tipologie di qualificazione professionale.

Sei sono le cause di questa maggiore selettività della domanda:

- la crescente diffusione dell'innovazione tecnologica nei processi produttivi
- la trasformazione dell'organizzazione del lavoro
- la richiesta da parte del mercato nei confronti della PMI di elevati standard di flessibilità, qualità dei prodotti e riduzione dei tempi di consegna
- l'adeguamento alle normative comunitarie in materia di sicurezza del lavoro e di conformità del prodotto (marchio CE)
- l'allungamento della vita attiva lavorativa
- l'internazionalizzazione dei mercati.

Tutti questi fattori concorrono a rendere prioritaria l'esigenza di una gestione organizzativa e formativa di tipo nuovo, ovvero qualificante, su base europea, in una prospettiva di continuità lungo tutto il corso della vita.

Da qui la necessità di sviluppare una gestione organizzativa-formativa secondo l'**approccio cooperativo** tra:

- a) l'azienda dotata di un'organizzazione qualificante e di una strategia di sviluppo delle risorse umane,
- b) l'organismo formativo portatore di una proposta formativa e di uno stile/metodo adeguati.

La **strategia delle risorse umane della PMI** appare quindi definita come nello schema esposto di seguito (vedi pag. 27). Esso mostra l'importanza dei seguenti elementi:

A) La strategia di impresa. In essa si definiscono:

- la vision e la mission
- le linee di prodotti-servizi
- la strategia della qualità
- il piano di azione.

B) La strategia organizzativa che prevede:

- il modello organizzativo
- il disegno di ruoli e funzioni
- i modelli gestionali.

L'organigramma-funzionigramma rappresenta lo strumento-rappresentazione fondamentale di tale elemento.

C) Il piano delle posizioni, che delinea in modo puntuale le figure professionali necessarie alla realizzazione del piano di impresa e le loro componenti fondamentali.

D) L'inventario delle risorse umane che descrive - in modo sempre aggiornato - i caratteri del personale in servizio (nelle diverse forme contrattuali) presso l'impresa.

E) Il modello di valutazione delle risorse umane, a sua volta distinto in tre ambiti:

1. valutazione delle posizioni (individuazione per ciascuna posizione delle specifiche di ruolo, delle competenze (fondamentali ed accessorie) e delle capacità, dei requisiti di ingresso)
2. valutazione delle prestazioni (verifica della corrispondenza tra la prestazione reale e la posizione attesa)
3. valutazione del potenziale (verifica dello iato tra ciò che alla persona è richiesto e ciò che potrebbe dare)

F) *Il piano dei fabbisogni di personale*, a sua volta distinto in due ambiti:

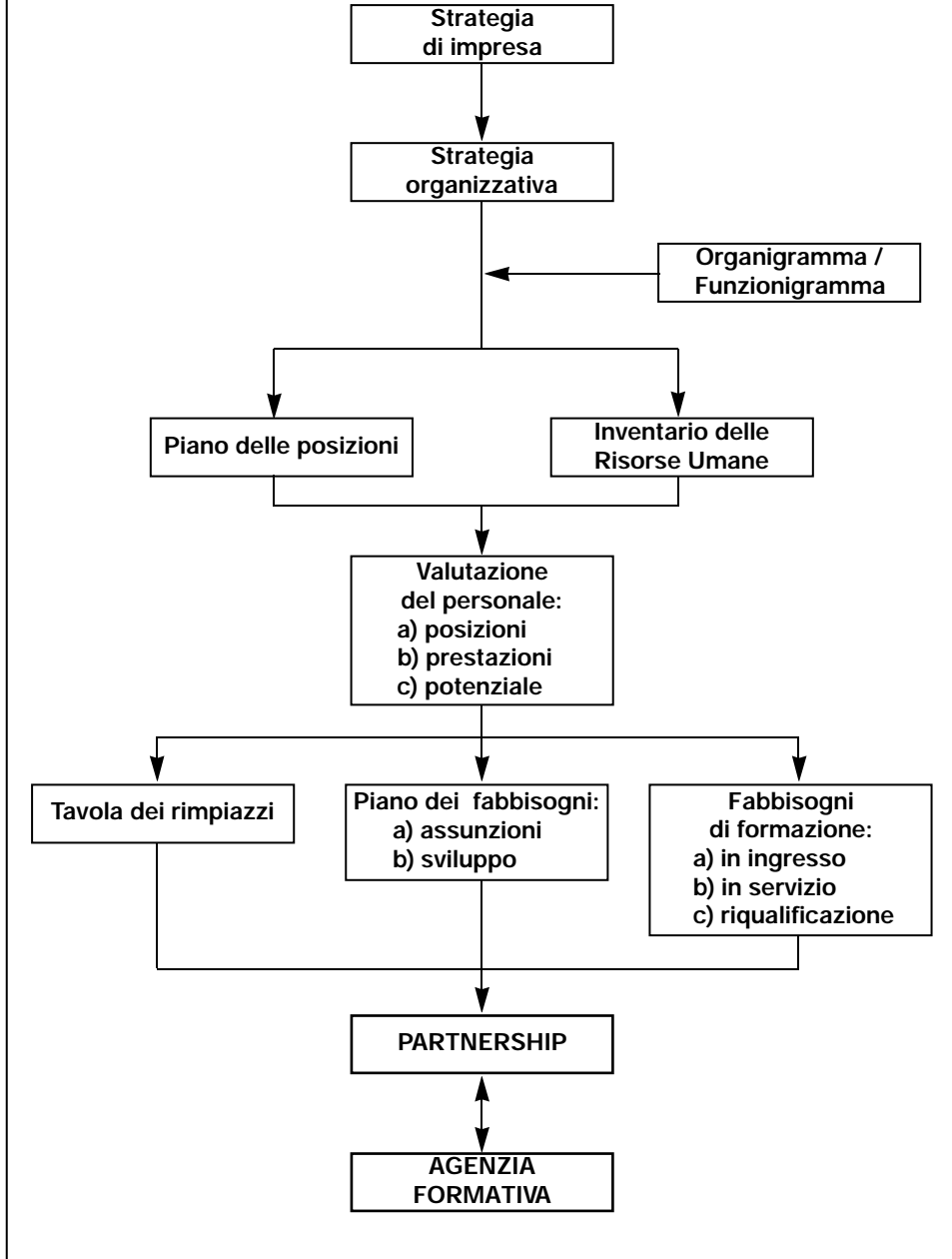
1. *assunzione*, ovvero acquisizione di risorse dall'esterno (già formate o "complete" oppure da formare mediante un processo ad hoc,
2. *sviluppo*, ovvero la formazione continua in rapporto ai "sentieri di carriera" concordati con i soggetti interessati ed in rapporto alle loro potenzialità e intenzionalità.

G) *La tavola dei rimpiazzi* che consiste in uno strumento gestionale particolare, strettamente legato al piano dei fabbisogni, e che prevede - per ogni posizione-chiave - il tipo di supporto e di eventuale sostituto ed il suo processo di formazione al fine di acquisire le competenze di riferimento.

H) *I fabbisogni di formazione* che si distinguono in due ambiti:

1. *in ingresso*, per il personale neo-assunto
2. *in servizio*, per il personale in organico,
3. *riqualificazione*, per il personale posto in condizioni di problematicità.

STRATEGIA DELLE RISORSE UMANE DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA



Molto importante è, da parte dell'impresa, la strategia di partnership svolta in cooperazione con un'agenzia di formazione, e che può comprendere due aspetti:

1) Reperimento (e formazione) del personale.

Esso considera i seguenti aspetti:

- a) Analisi del ruolo
- b) Progettazione
- c) Insegnamento-apprendimento
- d) Valutazione e follow-up

2) Sviluppo (e formazione) del personale.

Esso considera i seguenti aspetti:

- a) Analisi della posizione/prestazione
- b) Individuazione dei fabbisogni
- c) Progettazione
- d) Insegnamento-apprendimento
- e) Valutazione e follow-up

Come si vede, in ambedue i casi l'azione formativa è intesa in senso ampio, ovvero con riferimento ad un approccio più vasto di gestione-cura delle risorse umane secondo lo schema presentato in precedenza.

4. L'Agenzia Formativa come partner affidabile della PMI

A sua volta l'Agenzia Formativa, per essere un partner affidabile della PMI, deve sviluppare un'organizzazione in grado di offrire servizi di qualità, intendendo ciò come corrispondenza, da un lato, alle attese del cliente e, dall'altro, alla proposta formativa cui corrisponde un ethos distintivo.

L'Agenzia Formativa è infatti il risultato - sempre provvisorio - di un continuo cambiamento che presenta le seguenti dinamiche:

- **procedere tendenzialmente dal prodotto-corso verso il prodotto azione formativa**
- **ampliare i servizi offerti:**
 - orientamento
 - formazione di ingresso
 - formazione continua
 - formazione speciale
 - consulenza
- **innovare la dotazione metodologico-didattica:**
 - progettazione modulare
 - alternanza formativa
 - personalizzazione
 - formazione individualizzata
- **abbandonare la visione autoreferenziale per una prospettiva di rete**
- **riferire la propria attività alle esigenze**
 - delle imprese
 - del territorio
 - delle persone

- **sviluppare flessibilità degli interventi**
- **perseguire una strategia della qualità**
 - accreditamenti
 - certificazione ISO 9000/ISO 9001
- **sviluppare una attitudine associativa-consortile con i partner della propria azione.**

Ma la tematica del “lavoratore plus” ci ricorda come buona parte della qualità della formazione dipenda dai **valori ideali** di riferimento. Non vi è buona formazione se non si attribuisce un valore particolare alla persona, alla sua centralità nel processo economico e nella vita sociale. La buona formazione è il risultato coerente e metodico di un’intenzionalità forte a favore delle risorse-persona, che si traduce in un ethos distintivo entro il quale in certo qual modo “prende forma” e volto l’intera azione.

Come afferma Richard Normann, un’organizzazione che eroga servizi sviluppa nuove relazioni sociali. Il servizio è esso stesso un processo sociale: in esso hanno forte rilievo i valori, la cultura, l’ethos. Infatti, *“entrando in contatto con qualsiasi azienda di servizi di successo si è immediatamente colpiti da uno speciale tipo di ethos che emana da ogni dipendente e contagia anche i clienti”*⁷.

In questo senso, l’erogazione di un servizio consiste essenzialmente in **una relazione che concretizza un valore**. Perciò, *“la qualità sperimentata dal cliente si crea al momento della verità, quando l’erogatore del servizio e il cliente stesso si incontrano in una interazione faccia a faccia...Nelle interazioni interpersonali esiste una dinamica ben nota mediante la quale una azione positiva crea reazioni positive, il che a sua volta conduce a sensazioni reciprocamente positive, il che a sua volta ancora porta ad una interazione reciprocamente positiva... Un*

⁷ R. Normann, 1985, pp. 50-51.

atteggiamento positivo e una azione efficiente da parte dell'erogatore del servizio incoraggeranno il cliente a partecipare di più e più efficacemente, il che incoraggia il servizio prestato e così via. È incominciato un 'circolo virtuoso' ”⁸.

La sfida dell'attuale società cognitiva non si affronta unicamente con programmi di alfabetizzazione di massa o di socializzazione lavorativa, ma puntando a formare vere e proprie competenze professionali attraverso l'ipotesi delle “qualifiche chiave”; nell'articolarle in maniera da “*non sottostare ai rapidi processi di obsolescenza delle tradizionali qualifiche professionali; nel loro arricchimento con nuove conoscenze ed abilità trans-professionali (informatiche, linguistiche, etc.), nell'integrazione con aspetti tipicamente attinenti la maturazione personale (autonomia di pensiero e di azione, flessibilità...) e la dimensione della socialità (cooperazione, apertura alle dinamiche di gruppo, capacità di gestione...)”*⁹.

È l'identico l'esito cui giunge Guido Giugni il quale propone, a fronte del superamento del modello tayloristico e di quello delle relazioni umane, la prospettiva della “Total personality”, che si rifà ad una concezione dell'uomo come personalità totale e quindi irriducibile a singoli elementi, tenendo presente la sua “situazione” nel contesto di lavoro.

Giugni esprime così la questione centrale della formazione: essa “*non riguarda tanto l'addestramento ad eseguire, nel lavoro, una determinata funzione, quanto piuttosto la promozione - nell'individuo - di una motivazione positiva nei confronti del lavoro; non considera la professione un accessorio, bensì una dimensione fondamentale della personalità, che va sviluppata nel contesto dello sviluppo integrale di quest'ultima, a partire dall'infanzia e non alla fine del processo evolutivo. La 'professione', in altri termini, deve 'emergere' dalla personalità e non aggiungersi ad essa”*¹⁰.

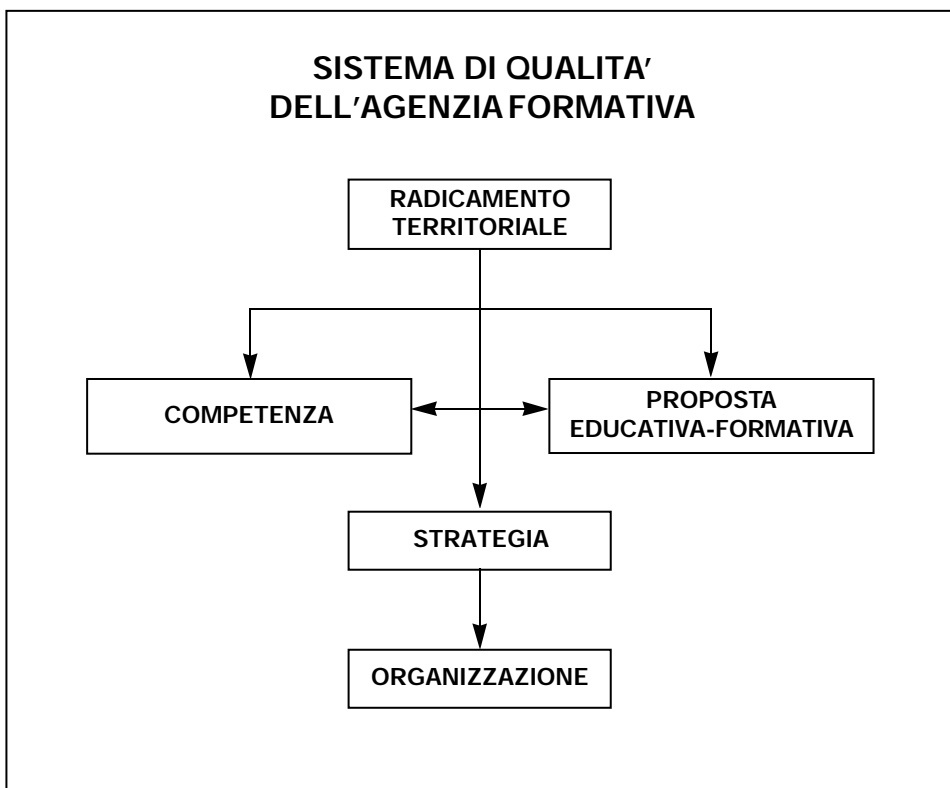
⁸ Ibidem, p. 181.

⁹ G. Bocca, 1997, p. 67.

¹⁰ G. Giugni, 1987, pp. 153-154.

La formazione professionale non può quindi assolvere unicamente ad una funzione di “adeguamento”, bensì di promozione delle risorse-persona sulla base di una piena cultura della responsabilità, ovvero del lavoro e della professionalità.

Lo schema seguente indica in modo chiaro ciò che si intende per affidabilità di un’Agenzia formativa, partner di una PMI:



5. Alternanza come strategia di cooperazione Centro - PMI

La strategia dell'alternanza consiste nella *possibilità di realizzare un percorso formativo coerente e compiuto, nel quale si integrano reciprocamente attività formative di aula, di laboratorio ed esperienze di lavoro svolte nella concreta realtà di impresa.*

Essa comprende due modalità differenti :

- 1) tutte quelle realtà in cui si interrompe il corso dell'istruzione-formazione per permettere agli studenti (allievi, stagisti) di entrare in contatto diretto con la realtà lavorativa e professionale;
- 2) tutte le modalità che integrano i percorsi di inserimento lavorativo (apprendistato, contratti di formazione-lavoro) con moduli formativi d'aula e di laboratorio. Questa modalità comprende tra l'altro tutti quei dispositivi che, partendo dal percorso di inserimento lavorativo, integrano l'esperienza diretta e la formazione "*training on the job*" con opportuni moduli di formazione strutturata.

Si realizza tramite diversi dispositivi possibili:

- percorsi di qualificazione tramite Centro di formazione professionale, con stage orientativi e formativi presso le Imprese
- apprendistato e contratti di formazione-lavoro, con moduli formativi presso il Centro di formazione
- stage formativi e borse-lavoro per soggetti particolari (soggetti deboli, adulti che intendono rientrare nel mondo del lavoro...) in percorsi individualizzati di formazione-lavoro
- percorsi di riqualificazione per persone in difficoltà sul mercato del lavoro.

La strategia dell'alternanza permette di sviluppare un rapporto di collaborazione e cooperazione reciproca tra Centri di formazione e

Imprese, in modo da concorrere, ognuno con le proprie competenze, a definire un risultato formativo conforme al progetto di riferimento ed apprezzabile concretamente.

Inoltre tale strategia è in grado di sviluppare un effetto moltiplicatore capace di suscitare interazioni e scambi rilevanti tra formazione iniziale, formazione continua e politiche del lavoro, specie in rapporto a coloro che si trovano in difficoltà di ingresso o di permanenza nel mercato del lavoro.

L'alternanza formativa intesa in senso sostanziale indica una metodologia secondo cui le diverse modalità formative che "si alternano" vengono a comporre un percorso unico e continuo, avente al centro la persona in formazione, in riferimento al contesto in cui opera la figura professionale di riferimento.

Tale percorso è basato su un apporto reciproco di attenzioni, sensibilità, contenuti e metodologie ; esso trae inizio da un progetto formativo definito congiuntamente dai due attori in gioco (la scuola/il centro di formazione e l'impresa) e si sviluppa attraverso una cura continua che prevede monitoraggio, verifica ed eventualmente correzione e miglioramento lungo tutto il percorso formativo.

Da questa definizione scaturiscono alcune notazioni di grande rilievo:

- a) la qualità formativa dell'alternanza è data dalla natura della relazione che si instaura tra i diversi attori in gioco. Non si tratta precisamente di una semplice interazione, bensì di un **incontro** che prevede:
 - la comprensione dell'altro e del suo specifico valore
 - la volontà di cooperazione reciproca
 - la reale possibilità nello sviluppare azioni congiunte;
- b) tale qualità sostanziale dell'alternanza si riferisce ad una concezione della formazione considerata come un'attività intenzionale e programmata, tesa a sviluppare nella persona-utente e nel contesto organizzativo in cui essa si intende collocare un cambiamento in termini di qualità delle conoscenze, delle competenze e delle relazioni

professionali, cambiamento apprezzabile sia dal punto di vista dell'utente finale sia da quello del beneficiari intermedi, ovvero le organizzazioni di lavoro in cui esso svolge/desidera svolgere la sua attività;

- c) ancora, tale qualità è definita da una reale disposizione e possibilità ad operare in forma cooperativa tra impresa e scuola/centro di formazione professionale, coinvolgendo l'ambito delle rappresentazioni circa la *vision* e la *mission* dei due organismi coinvolti, delle risorse umane, delle conoscenze e dei saperi, delle risorse tecnologiche, delle risorse organizzative, finanziarie, logistiche ed operative.

Appare quindi chiara la natura di reciprocità iscritta nella definizione (e nella prassi) di alternanza formativa.

Reciprocità significa che ognuno dei due contraenti (o meglio: cooperanti) si impegna a concedere all'altro lo stesso trattamento che riceverà da questo. Quello reciproco è un rapporto nel quale ognuno dei soggetti implicati offre un contributo tale da condurre di nuovo al punto di partenza, che nel nostro caso è costituito dalla persona in formazione.

È un rapporto scambievole e vicendevole che non si realizzerebbe se non vi fosse un terzo, ovvero l'utente in formazione, che è al centro dell'attenzione di ambedue i contraenti.

La reciprocità richiede conoscenza, stima, capacità di immedesimazione nell'altro, disponibilità ad offrire le proprie risorse alle migliori condizioni, convinti che anche l'altro contraente farà altrettanto nei propri confronti.

La natura di un rapporto di reciprocità è tale da non irrigidirsi in uno schema sequenziale di comportamento. In altri termini, la qualità reciproca - ovvero il contributo alla formazione della persona - può avvenire in modi estremamente differenti, sia a partire dall'iniziativa del primo contraente sia a partire dall'iniziativa dell'altro, poiché essi si ricercano e cooperano nei modi e nelle sequenze più varie e differenti.

Ciò rende lo schema dell'alternanza "sostanziale" un approccio estremamente flessibile, mutevole, adattabile alle diverse condizioni e caratteristiche degli attori e del contesto. Si differenzia così dall'approccio "letterale" che, al contrario, si sviluppa unicamente in uno schema rigido di sequenze e che non pare pertanto in grado di sviluppare il potenziale comunicativo, relazionale e cooperativo iscritto nella strategia dell'alternanza.

La formazione in alternanza è utile non già come mera giustapposizione di moduli formativi ed esperienziali differenti, ma in chiave sostanziale, ovvero come approccio in grado di raggiungere in modo soddisfacente le finalità indicate.

Essa non è quindi da intendersi in senso totalizzante come la chiave per risolvere tutti i problemi dell'educazione, della formazione e dell'inserimento lavorativo. Occorre al contrario un approccio limitato, che ne afferma un preciso ambito di competenza, oltre che un periodo in cui può durevolmente sviluppare il suo potenziale.

Ma, per fare ciò, occorrono alcune condizioni o nodi, che possono essere così riassunti:

- 1) esistenza di una positiva interazione tra organizzazione e formazione*
- 2) esistenza di un effettivo progetto formativo*
- 3) esistenza di figure professionali ad hoc*
- 4) esistenza di un adeguato disegno di sistema.*

È ciò che si propone con il dispositivo di seguito specificato.

Parte seconda

IL DISPOSITIVO

1. Le due figure di tutoring (formativo e aziendale)

Per il successo della formazione in alternanza riveste un'importanza cruciale il ruolo dei due tutor - tutor formativo e tutor di impresa - e quindi l'accordo e la qualità della cooperazione che si instaura tra queste due figure.

Indichiamo i requisiti necessari a questi due ruoli, evidenziando i criteri su cui si basa la loro scelta e quindi le funzioni.

1.1 Tutor formativo (TF)

La scelta del tutor di formazione viene realizzata mettendo a fuoco la presenza nei candidati delle seguenti qualità:

- coscienza di sé ed abilità interpersonali
- capacità di condurre un gruppo in formazione
- capacità di organizzazione e di progettazione-valutazione
- capacità di gestione della "rete comunitaria e sociale".

Le funzioni del tutor di formazione sono definibili nelle seguenti:

A) Accoglienza dei giovani nel centro di formazione

- Il contatto e la creazione di relazioni significative tra i giovani, i compagni e gli adulti del centro
- L'orientamento e la valorizzazione della realtà e delle esperienze del giovane
- Le indicazioni concernenti il processo di apprendimento
- Le informazioni essenziali da comunicare (dépliant del centro, progetto formativo, regolamento e orari di studio-lavoro)
- Gli strumenti da predisporre ("giornale di bordo", formalità amministrative, liste dei compagni e dei formatori, insegnanti e tutor...)
- Il contratto formativo
- Organizzazione dei rapporti del Centro con il giovane, pianificazione degli incontri, impiego del tempo nella formazione in alternanza

B) Facilitazione del processo di apprendimento

- La formalizzazione del progetto
 - il profilo professionale
 - esperienze di applicazione del profilo nelle imprese
 - le esigenze e le difficoltà della posizione
 - il valore sociale dei compiti assegnati
- Il processo di apprendimento
 - gli obiettivi da raggiungere
 - le competenze e le buone pratiche del “lavoro formativo”
 - la scelta dei contenuti e delle esperienze (laboratorio, stage...)
 - la scelta dei metodi e degli strumenti didattici
 - la programmazione modulare

C) Collaborazione con l'impresa per la gestione dello stage

- Elaborazione della scheda-allievo
- Ricerca delle imprese disponibili, individuazione con il tutor di impresa delle posizioni e dei compiti, abbinamento allievo-impresa e definizione del progetto di stage formativo
- Presentazione, accompagnamento e verifica-correzione durante il percorso di stage
- Valutazione delle abilità sociali e organizzative, delle competenze professionali e dei bisogni di formazione complementare

D) Valutazione-validazione delle acquisizioni e gestione della continuità

- Valutazione nel centro di formazione
- Validazione delle competenze
- “Libretto formativo” e comunicazione con l'impresa di inserimento professionale
- Continuità formativa.

1.2 Tutor Aziendale (TA)

La scelta del tutor aziendale viene realizzata mettendo a fuoco la presenza nei candidati delle seguenti qualità:

- disponibilità
- ascolto
- capacità pedagogica
- conoscenza del mestiere.

Le funzioni del tutor aziendale sono definibili nelle seguenti :

A) Accoglienza del giovane nell'impresa

- Le informazioni essenziali da comunicare (dépliant dell'impresa, piano di inserimento, orari di lavoro, regolamento interno)
- Gli elementi da preparare (sistemazione del posto di lavoro, strumenti, vestiario, formalità amministrative, lista dei colleghi...)
- L'organizzazione del rapporto dell'impresa con i giovani (funzioni e ruoli, pianificazione degli incontri, impiego del tempo di presenza in impresa)
- Gli obiettivi della formazione (presentazione del posto di lavoro, le altre persone che presidiano lo stesso posto, ciò che egli dovrà fare nell'impresa)

B) Trasferimento del saper-far e

- La formalizzazione del mestiere
 - titolo del mestiere
 - i titolari nell'impresa
 - le esigenze e le difficoltà della posizione
 - le consegne di sicurezza
- La formazione pratica nell'impresa
 - definire i campi di attività
 - definire i compiti nei campi di attività
 - elencare le conoscenze indispensabili, i comportamenti, le buone regole del lavoro
 - pianificare i passaggi in impresa in funzione delle competenze da acquisire

C) Valutazione delle competenze del giovane o del nuovo assunto

- Le schede tecniche di valutazione fornite dal centro di formazione (puntualità, spirito di équipe, autonomia, efficacia, lavoro personale, etc...)
- La valutazione delle competenze professionali
- La valutazione dei bisogni di formazione complementare

D) Dialogo con l'organismo formativo

- Lo scambio di informazioni con i formatori
- L'armonizzazione della formazione nel centro con la formazione nell'impresa
- Partecipazione alla valutazione finale del giovane

2. Modello di gestione operativa dell'alternanza

Lo schema di riferimento del percorso di alternanza formativa è il seguente:

FASI	STRUMENTI
A. QUADRO DELL'AZIONE	A1. SCHEDA DI QUADRO
B. DEFINIZIONE DEL RUOLO DI RIFERIMENTO	B1. CARTA DI IDENTITÀ DEL RUOLO 1. Presentazione generale del ruolo 2. Le relazioni di ruolo 3. Le esigenze del ruolo 4. Le competenze del ruolo B2. REFERENZIALE DI RUOLO
C. DEFINIZIONE DEL PROGETTO FORMATIVO	C1. SCHEDA DI PROGETTAZIONE FORMATIVA 1. Accoglienza, orientamento e contratto formativo 2. Formazione di base 3. Formazione tecnico-specifica 4. Formazione al ruolo 5. Completamento formativo 6. Valutazione-validazione finale C2. SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE LOGISTICA
D. FACILITAZIONE DEL PROCESSO DI APPRENDIMENTO	D1. GIORNALE DI BORDO 1. Formazione di base 2. Formazione tecnico-specifica 3. Formazione al ruolo 4. Completamento formativo 5. Valutazione-validazione finale
E. COOPERAZIONE TRA TUTOR PER LA GESTIONE DELLO STAGE/TIROCCINIO	E1. LIBRETTO DI STAGE / TIROCCINIO 1. Scheda persona 2. Abbinamento allievo-azienda 3. Contratto formativo
F. VALUTAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE ACQUISIZIONI	F1. SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEL PRESIDIO DI RUOLO F2. SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DELLE ACQUISIZIONI F3. PORTFOLIO PERSONALE

A. QUADRO DELL'AZIONE

Finalità

La fase di quadro consiste nel momento di avvio dell'azione di cooperazione tra impresa e agenzia formativa.

Essa è di responsabilità dell'impresa, la quale definisce dal suo punto di vista il problema/necessità, le sue caratteristiche, il tipo di intervento che si intende realizzare e con quale tipologia di partnership.

Strumenti

Lo strumento previsto è:

A1 Scheda di quadro

Indicazioni operative

La **Scheda di quadro** è lo strumento che consente l'avvio dell'azione di cooperazione, in un'ottica di alternanza formativa.

Essa richiede l'identificazione del ruolo su cui si interviene (possono essere molteplici), la sua collocazione organizzativa, la persona interessata, il livello professionale e l'indicazione se si tratti o meno di una figura-chiave.

Occorre poi specificare di che tipo di formazione si tratti (iniziale, continua, riqualificazione) ed inoltre quale problema/necessità dell'azienda abbia mosso l'intervento.

Successivamente si richiedono alcune specificazioni circa azioni precedenti in tema di formazione, valutazione, innovazione organizzativa oppure altre azioni (si può far cenno alle tavole dei rimpiazzi, ad interventi di mobilità, ad altre modalità di cooperazione in alternanza...).

A questo punto vanno definiti gli obiettivi dell'intervento. A seconda della cultura dell'azienda, tali obiettivi possono essere specificati in termini di risoluzione del problema da cui l'azione ha avuto origine, oppure di risultati individuati in forma puntuale in termini di performance. Ad un livello ancora più alto, si possono indicare anche obiettivi di sviluppo con la definizione di un vero e proprio "sentiero di carriera" per l'interessato.

La modalità formativa prescelta può essere: un corso, un'azione individualizzata, un contratto di apprendistato o di formazione-lavoro, uno stage/tirocinio o altro ancora.

La partnership indica l'Agenzia Formativa con cui l'azienda intende collaborare.

Il referente è il responsabile per l'impresa dell'azione in oggetto; il rilevatore è colui che effettua l'intervista presso l'azienda e raccoglie i dati.

A1. SCHEDA DI QUADRO

1. AZIENDA ¹	_____	
2. DENOMINAZIONE RUOLO	_____	
3. COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA	<input type="checkbox"/> Progettazione <input type="checkbox"/> Produzione <input type="checkbox"/> Controllo <input type="checkbox"/> Amministrazione	<input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Logistica <input type="checkbox"/> Altro: ...
4. PERSONA INTERESSATA	_____	
5. LIVELLO PROFESSIONALE	<input type="checkbox"/> Mera esecuzione <input type="checkbox"/> Esecuzione con relativo grado di autonomia <input type="checkbox"/> Esecuzione di compiti in un contesto di complessità <input type="checkbox"/> Complessità e controllo di persone <input type="checkbox"/> Responsabilità e creazione di modelli	
5.1 Inquadramento contrattuale	_____	
5.2 Figura chiave ²	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
6. PROBLEMA/ NECESSITÀ DELL'AZIENDA A CUI IL RUOLO RISPONDE ³	_____ _____ _____	
7. TIPO DI FORMAZIONE	<input type="checkbox"/> Formazione iniziale <input type="checkbox"/> Formazione continua <input type="checkbox"/> Riqualificazione	
8. OBIETTIVI DELL'INTERVENTO	_____ _____ _____	

9. AZIONI PRECEDENTI MESSE IN ATTO DALL'AZIENDA NEI CONFRONTI DEL PERSONALE	
9.1 Formazione	_____ _____ _____
9.2 Valutazione⁴	_____ _____ _____
9.3 Innovazione organizzativa⁵	_____ _____ _____
9.4 Altre azioni	_____ _____ _____
10. MODALITÀ FORMATIVA	<input type="checkbox"/> Corso di formazione <input type="checkbox"/> Apprendistato <input type="checkbox"/> Azione individuale <input type="checkbox"/> Stage <input type="checkbox"/> CFL <input type="checkbox"/> Altro:...
11. PARTNERSHIP	_____ _____ _____
12. REFERENTE	_____
13. DATA	_____
14. RILEVATORE	_____

¹ Indicare il nome dell'azienda, il recapito telefonico e le attività prevalenti.

² Indicare se la persona in formazione dovrà occupare un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda.

³ Quale problema l'azienda pensa di risolvere formando una persona per ricoprire il ruolo specifico.

⁴ Strategie e metodi di valutazione delle posizioni (quali sono le competenze di ogni ruolo professionale), delle prestazioni (confronto tra le competenze e le prestazioni reali di ogni singola persona), del potenziale (quali sono le potenzialità delle persone ulteriori rispetto ai compiti richiesti).

⁵ Ad esempio: applicazione del sistema di qualità, razionalizzazione delle risorse, ristrutturazione, introduzione di nuove tecnologie, introduzione di particolari norme di sicurezza.

B. DEFINIZIONE DEL RUOLO DI RIFERIMENTO

Finalità

Il punto centrale di ogni azione formativa nell'ambito del lavoro e delle professioni è costituito dalla definizione del mestiere cui si fa riferimento per l'attività formativa stessa.

Utilizziamo l'espressione "ruolo" come un insieme di quattro elementi:

- 1) attività lavorativa specifica all'interno di un'organizzazione di lavoro
- 2) insieme di competenze o di qualificazioni, che determina un certo comportamento e che stabilisce un certo potere di ruolo
- 3) gruppo sociale organizzato che facilita l'identificazione sociale, serve da organismo di difesa degli interessi della professione o assicura la disciplina dei suoi membri
- 4) sistema di formazione istituzionalizzato che serve da iniziazione sociale e da porta d'ingresso nella professione.

Strumenti

Gli strumenti previsti sono:

B1 Carta di identità del ruolo

B2 Referenziale di ruolo

Indicazioni operative

La **Carta di identità** del ruolo va utilizzata nel momento in cui si incontra per la prima volta la figura professionale di cui si tratta, ed in ogni caso quando è necessaria una sua rilettura a fronte di cambiamenti rilevanti.

Il **Referenziale di ruolo** è utile per costruire il progetto formativo e quindi per la valutazione degli apprendimenti.

È evidente che tali strumenti si prestano a diversi utilizzi:

- a) come studio delle posizioni di lavoro
- b) come strumento di analisi dei fabbisogni di formazione
- c) come strumento per la valutazione delle prestazioni della persona.

I diversi utilizzi dipendono naturalmente dal tipo di problema/ necessità cui si connette l'intervento.

B1.

CARTA DI IDENTITÀ DEL RUOLO

1. Presentazione generale del ruolo

1.1 Denominazione del ruolo		
1.2 Collocazione organizzativa	<input type="checkbox"/> Progettazione	<input type="checkbox"/> Marketing
	<input type="checkbox"/> Produzione	<input type="checkbox"/> Logistica
	<input type="checkbox"/> Controllo	<input type="checkbox"/> Altro: ...
	<input type="checkbox"/> Amministrazione	
1.3 Livello di inquadramento		
1.4 Descrizione sintetica dell'attività (tipo di prestazioni) ¹		
1.5 Finalità del ruolo nell'organizzazione ²		
1.6 Performance principali		
	Performance ³	Indicatori ⁴ Livello di incidenza sull'attività lavorativa ⁵
1		
2		
3		
4		
5		

2. Le relazioni di ruolo

2.1 Responsabilità gerarchica⁶

2.2 Relazioni interfunzionali

Attività/ Performance	Riceve da	Fornisce a	Fa insieme a	Livello di incidenza sull'attività lavorativa

3. Le esigenze del ruolo

3.1 Caratteristiche personali e qualità comportamentali indispensabili all'esercizio del ruolo⁷

3.2 Conoscenze indispensabili all'esercizio del ruolo⁷

3.3 Esperienze precedenti indispensabili all'esercizio del ruolo⁸

3.4 Vincoli particolari (orari, vincoli fisici, abilitazione particolare...)

3.5 Consegne di sicurezza specifiche al ruolo

4. Le competenze di ruolo

A) Competenze di base	
A1	_____
A2	_____
A3	_____
B) Competenze tecnico-professionali	
B1	_____
B2	_____
B3	_____
B4	_____
C) Competenze trasversali ⁹	
C1	_____
C2	_____
C3	_____
C4	_____

¹ Quali funzioni e compiti dovrà svolgere la persona che coprirà il ruolo specifico.

² Necessità dell'azienda per cui si ritiene essenziale quella particolare figura professionale.

³ Vedi nota 1.

⁴ Come l'azienda verifica che la persona svolge correttamente ogni specifica performance. Sarà possibile compilare questa colonna se l'azienda ha fatto un'analisi delle prestazioni.

⁵ Quanto incide ogni performance sull'attività complessiva della persona: indicare con un numero da 1 a 4.

⁶ Profilo di responsabilità: da chi dipende e di chi e di che cosa è responsabile.

⁷ Età, sesso, titolo di studio, capacità relazionali (lavoro di gruppo, rapporto con la clientela interna o esterna...)

⁸ Contenuti disciplinari, conoscenza dell'azienda, conoscenza della cultura locale.

⁹ Legate al profilo di professionalità (competenze comunicative, relazionali, capacità di lavorare in gruppo...)

B2. REFERENZIALE DI RUOLO

1. Denominazione ruolo		
2. Collocazione organizzativa	<input type="checkbox"/> Progettazione	<input type="checkbox"/> Marketing
	<input type="checkbox"/> Produzione	<input type="checkbox"/> Logistica
	<input type="checkbox"/> Controllo	<input type="checkbox"/> Altro: ...
	<input type="checkbox"/> Amministrazione	
3. Livello professionale	<input type="checkbox"/> Mera esecuzione	
	<input type="checkbox"/> Esecuzione con relativo grado di autonomia	
	<input type="checkbox"/> Esecuzione di compiti in un contesto di complessità	
	<input type="checkbox"/> Complessità e controllo di persone	
	<input type="checkbox"/> Responsabilità e creazione di modelli	
3.1 Inquadramento contrattuale		

3.2 Livello di autonomia		

3.3 Livello di responsabilità		

4. Prerequisiti necessari al ruolo professionale	Prerequisiti posseduti dalla persona	
4.1 Titolo di studio_____	Titolo di studio_____	
4.2 Formazione professionale	Formazione professionale	
4.3 Esperienze_____	Esperienze_____	
4.4 Altri requisiti ¹ _____	Altri requisiti_____	

5. Competenze

5.1

5.2

5.3

5.4

5.5

5.6

5.7

5.8

5.9

¹ Ad esempio sesso, patente, nazionalità, sensibilità artistica, capacità di relazione....

C. DEFINIZIONE DEL PROGETTO FORMATIVO

Finalità

La progettazione formativa è una fase particolarmente importante poiché delinea: il quadro di riferimento dell'azione formativa, i criteri e gli obiettivi, le risorse, la metodologia, la valutazione e la continuità.

Il progetto non è da intendersi in chiave "assoluta", poiché la formazione non è solo un atto applicativo ma una vera e propria "cura" che sa tradurre il potenziale in apprendimento, affrontare gli imprevisti, tradurre le opportunità in risorsa per l'apprendimento. Il progetto deve perciò essere chiaro, essenziale (non ridondante o perfezionistico) ma nel contempo analitico. Deve poi presentare la necessaria flessibilità, in modo da valorizzare l'azione dei formatori e dei tutor.

Strumenti

Gli strumenti previsti sono:

C1 Scheda di progettazione formativa

C2 Scheda di programmazione logistica

Indicazioni operative

La **Scheda di progettazione formativa** è uno strumento complesso, riferito ad un'azione che può essere un corso, un'azione individualizzata, un contratto di apprendistato o di formazione-lavoro, uno stage/tirocinio o altro ancora.

Il profilo professionale rappresenta la descrizione, elaborata in termini operativi, delle performance che gli allievi devono essere in grado di realizzare al termine dell'azione, distinte in competenze.

Vanno specificati gli obiettivi formativi generali, che in sostanza si rifanno al profilo professionale e che sono solitamente interdisciplinari, se non trans-disciplinari (cioè vanno oltre le discipline specifiche) dagli obiettivi di fase e di modulo.

La sequenza dell'azione è distinta in 6 fasi ; la strutturazione per moduli rappresenta il riferimento operativo del progetto di formazione ed indica, in ogni fase dell'azione, che cosa si intende fare ed in che modo.

Per ogni modulo (unità formativa completa) occorre indicare il titolo, gli obiettivi, la durata e le modalità formative principali (docenza frontale, laboratorio, gruppi di lavoro, seminario, visita formativa, stage, autoformazione,...)

Il sistema di valutazione si distingue in tre ambiti:

- a) **valutazione in ingresso**, riferita, da un lato, ai requisiti richiesti all'utenza (anagrafici: età, sesso...; scolastici e formativi: titoli, test e prove; lavorativi: esperienze), dall'altro al progetto personale (significatività del percorso formativo, del profilo professionale e della sua collocazione);
- b) **valutazione in itinere**, riferita agli apprendimenti, alla motivazione e al progetto personale e professionale, oltre che al processo di inserimento nel gruppo lavorativo-professionale durante l'esperienza di compito reale in impresa;
- c) **valutazione finale**, riferita all'acquisizione di saperi e competenze ed all'acquisizione di un'identità lavorativo-professionale dotata di senso.

Nella **Scheda di programmazione logistica** vengono indicati i docenti, i tutor e gli specialisti aziendali coinvolti nel processo formativo e l'impegno didattico loro richiesto; inoltre si specifica chi ha la responsabilità dell'azione, se vi è un ruolo di coordinamento e chi sono i tutor (formativo e di impresa).

Occorre prevedere anche adeguati servizi a supporto dell'attività formativa, di cui possano beneficiare gli allievi, e specifici programmi di formazione del personale.

C1 . SCHEDA DI PROGETTAZIONE FORMATIVA

Organismi coinvolti		
Centro di formazione professionale: _____		
Impresa: _____		
Tipo di intervento		
<input type="checkbox"/> Corso di formazione	<input type="checkbox"/> Apprendistato	<input type="checkbox"/> Azione individuale
<input type="checkbox"/> Stage	<input type="checkbox"/> CFL	<input type="checkbox"/> Altro:...
Profilo professionale		
Al termine dell'azione, l'allievo deve possedere le seguenti competenze ¹ :		
1 _____		
2 _____		
3 _____		
4 _____		
5 _____		
Obiettivi formativi generali ²		
a) _____		
b) _____		
c) _____		
d) _____		
Fasi del percorso ³		
1 Accoglienza, orientamento e contratto formativo	N° ore:	_____
2 Formazione di base	N° ore:	_____
3 Formazione tecnico-professionale	N° ore:	_____
4 Formazione al ruolo	N° ore:	_____
5 Completamento formativo	N° ore:	_____
6 Valutazione-validazione finale	N° ore:	_____
Durata del percorso formativo		
n° di ore _____ data inizio _____ data termine _____		

1. Accoglienza, orientamento e contratto formativo

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Moduli formativi

N°	TITOLO	OBIETTIVI	DURATA

Compiti

N° MODULO	CENTRO	IMPRESA

Metodologie formative⁴

NEL CENTRO	IN IMPRESA
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____

Attrezzature necessarie⁵

- a) Didattiche _____
- _____
- b) Di laboratorio _____
- _____
- c) Altre _____
- _____

Valutazione

AMBITO	MODALITÀ
1. Accertamento dei requisiti (anagrafici, scolastici, formativi, lavorativi)	
2. Verifica progetto	

2. Formazione di base⁶

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Moduli formativi

N°	TITOLO	OBIETTIVI	DURATA

Compiti

N° MODULO	CENTRO	IMPRESA

Metodologie formative

NEL CENTRO	IN IMPRESA
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____

Attrezzature necessarie

- a) Didattiche _____
- _____
- b) Di laboratorio _____
- _____
- c) Altre _____
- _____

Valutazione

AMBITO	MODALITÀ
1. Verifica apprendimenti	
2. Verifica motivazione e progetto	

3. Formazione tecnico professionale⁷

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Moduli formativi

N°	TITOLO	OBIETTIVI	DURATA

Compiti

N° MODULO	CENTRO	IMPRESA

Metodologie formative

NEL CENTRO	IN IMPRESA
a) _____	
b) _____	
c) _____	
d) _____	

Attrezzature necessarie

- a) Didattiche _____
- _____
- b) Di laboratorio _____
- _____
- c) Altre _____
- _____

Valutazione

AMBITO	MODALITÀ
1. Verifica apprendimenti	
2. Verifica motivazione e progetto	

4. Formazione al ruolo⁸

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Moduli formativi

N°	TITOLO	OBIETTIVI	DURATA

Compiti

N° MODULO	CENTRO	IMPRESA

Metodologie formative

NEL CENTRO	IN IMPRESA
a) _____	
b) _____	
c) _____	
d) _____	

Attrezzature necessarie

- a) Didattiche _____
- _____
- b) Di laboratorio _____
- _____
- c) Altre _____
- _____

Valutazione

AMBITO	MODALITÀ
1. Verifica apprendimenti	
2. Verifica inserimento nel gruppo lavorativo-professionale ⁹	
3. Verifica motivazione e progetto	

5. Completamento formativo¹⁰

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Moduli formativi

N°	TITOLO	OBIETTIVI	DURATA

Compiti

N° MODULO	CENTRO	IMPRESA

Metodologie formative

NEL CENTRO	IN IMPRESA
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____

Attrezzature necessarie

- a) Didattiche _____
- _____
- b) Di laboratorio _____
- _____
- c) Altre _____
- _____

Valutazione

AMBITO	MODALITÀ
1. Verifica apprendimenti	
2. Verifica motivazione e progetto	

6. Valutazione-validazione finale¹¹

n° totale di ore: _____	
Valutazione	
AMBITO	MODALITÀ
1. Verifica apprendimenti (saperi e competenze)	
2. Verifica identità lavorativa-professionale	

Data _____

Tutor formativo _____

Tutor di impresa _____

¹ Queste informazioni si possono desumere dalla scheda B1

² Cambiamenti che la persona deve realizzare nel corso del processo formativo (autonomia, progetto personale, maturità, motivazione, identità professionale)

³ Non necessariamente il percorso formativo dovrà prevedere tutte le prime cinque fasi: barrare le fasi previste

⁴ Comprendono: didattica frontale, didattica attiva (casi di studio, simulazioni, laboratorio, esercitazioni e compito reale, autoformazione...)

⁵ Indicare le attrezzature necessarie per l'effettuazione dell'azione; solitamente l'esplicitazione delle attrezzature è riferita alla specifica voce di finanziamento

⁶ In questa fase la persona acquisisce le conoscenze di base necessarie per affrontare i propri compiti professionali (i saperi fondativi la cultura professionale)

⁷ Acquisizione delle abilità e delle competenze professionali

⁸ Capacità di applicazione dei saperi e delle competenze a concrete situazioni di lavoro (esperienza di stage)

⁹ Capacità relazionali e di lavorare in team

¹⁰ Perfezionamento dei saperi e delle competenze anche a partire dagli esiti della fase precedente

¹¹ Valutazione significa verifica delle acquisizioni; validazione significa attribuzione di validità a tali acquisizioni mediante un'apposita attestazione riconosciuta anche dall'impresa.

C2. SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE LOGISTICA

Docenze ¹			
AREA DISCIPLINARE/ COMPITO	DOCENTI/TUTOR/ SPECIALISTA AZIENDALE	COMPETENZE	N° ORE
Organizzazione			
a) responsabilità del progetto: _____			
b) coordinamento: _____			
c) tutoring formativo: _____			
d) tutoring in Impresa: _____			
Servizi per gli allievi ²			
a) _____			
b) _____			
c) _____			
d) _____			
Programmi di formazione del personale ³			

Data _____

Tutor formativo _____

Tutor di impresa _____

-
- ¹ Vanno indicati i docenti che si intendono coinvolgere nella formazione, precisando per ciascuno:
- l'area disciplinare, che può essere intesa in senso tradizionale (matematica, tecnologie, laboratorio...) o accorpata (cultura-comunicazione, processi, tecniche...); inoltre vi possono essere compiti formativi non coincidenti con discipline, come nel caso del tutor;
 - le competenze e le modalità di accertamento (titolo, esperienza, validazione...);
 - l'impegno, ovvero i moduli o le funzioni in cui sono coinvolti ed il numero di ore che sono chiamati a svolgere
- ² Perché vi sia buona formazione, occorrono servizi a supporto dell'attività formativa. Essi fanno riferimento a :
- orientamento, consulenza ed approfondimento personalizzato
 - Centro risorse (biblioteca, emeroteca, courseware in autoapprendimento...)
 - locali e spazi per il lavoro personale
 - accesso ai laboratori
 - opportunità di ulteriori visite aziendali
 - buoni-formazione per stage all'estero, ...
- ³ Può avvenire tramite docenza, gruppi di lavoro supervisionati da esperti, stage presso le imprese o enti di ricerca, ecc

D. FACILITAZIONE DEL PROCESSO DI APPRENDIMENTO

Finalità

Il processo di apprendimento rappresenta il cuore dell'attività formativa. L'accompagnamento in tal senso si sviluppa cercando di considerare l'allievo in modo unitario, e non come una somma di "sezioni" disciplinari.

Ogni tutor deve pertanto:

- conoscere gli esiti delle diverse performance di ciascun allievo;
- ricostruire il percorso personale di apprendimento;
- saper interagire con ciascun allievo per renderlo consapevole della propria progressione e per consigliarlo adeguatamente in presenza di difficoltà;
- saper interagire con i docenti per migliorarne la conoscenza degli allievi e per suggerire le soluzioni didattiche e relazionali più adatte a ciascun allievo.

È molto importante disporre di occasioni di apprendimento complementare: di recupero, di rinforzo, di approfondimento anche in autoformazione, in modo tale da realizzare davvero un apprendimento individualizzato.

Strumenti

Lo strumento previsto è:

D1. Giornale di bordo

Indicazioni operative

Il **Giornale di bordo** è un documento che accompagna l'allievo per tutto il corso dell'esperienza formativa. È organizzato sulla base delle fasi del percorso di formazione ; per ognuna di esse sono riportati gli obiettivi formativi, a fianco dei quali l'allievo indica il grado di raggiungimento degli stessi, in base alle valutazioni effettuate dai tutor e dai docenti.

Inoltre egli indica i punti forti evidenziati durante la fase formativa, i punti deboli e gli interventi di correzione/miglioramento effettuati (questo va definito di comune accordo con il tutor). Infine segna i commenti e le osservazioni, ovvero gli elementi importanti che ritiene di dover registrare per sé e per le persone che accompagnano il suo percorso formativo.

Nella fase di valutazione-validazione finale, l'allievo segnerà accanto alle prove cui si sottopone anche la valutazione specifica ed il giudizio finale. A questo punto vi è spazio per un giudizio complessivo sull'azione appena conclusa.

D1.

GIORNALE DI BORDO

1. Formazione di base

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi¹

Valutazione²

a)	_____	_____
b)	_____	_____
c)	_____	_____
d)	_____	_____
e)	_____	_____
f)	_____	_____

Punti forti³

Punti deboli

Interventi

Commenti ed osservazioni⁴

2. Formazione tecnico professionale

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi	Valutazione
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____
e) _____	_____
f) _____	_____
Punti forti	
_____ _____ _____ _____	
Punti deboli	
_____ _____ _____ _____	
Interventi	
_____ _____ _____ _____	
Commenti ed osservazioni	
_____ _____ _____ _____	

3. Formazione al ruolo

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi

Valutazione

a)	_____	_____
b)	_____	_____
c)	_____	_____
d)	_____	_____
e)	_____	_____
f)	_____	_____

Punti forti

Punti deboli

Interventi

Commenti ed osservazioni

4. Completamento formativo

n° totale di ore _____ ore al Centro: _____ ore in Impresa: _____

Obiettivi formativi

Valutazione

a)	_____	_____
b)	_____	_____
c)	_____	_____
d)	_____	_____
e)	_____	_____
f)	_____	_____

Punti forti

Punti deboli

Interventi

Commenti ed osservazioni

5. Valutazione-validazione finale

n° totale di ore _____

Prove	Valutazione
1) _____	_____
2) _____	_____
3) _____	_____
4) _____	_____
5) _____	_____
6) _____	_____
Giudizio finale	_____

Giudizio complessivo sull'esperienza formativa	_____

¹ Trascritti dall'allievo su indicazione del formatore (cfr. scheda C1)

² Idem

³ I punti forti, i punti deboli e gli interventi vengono indicati e analizzati insieme dall'allievo e dal formatore sulla base dei risultati delle verifiche. Questi aspetti emergono nel corso di un colloquio personale tra allievo e formatore

⁴ Commenti dell'allievo

E. COOPERAZIONE TRA TUTOR PER LA GESTIONE DELLO STAGE/TIROCCINIO

Finalità

Lo stage è il momento-chiave del processo formativo in alternanza. In esso si riscontrano tutti i diversi elementi dell'azione formativa.

Si ricorda l'importanza del coinvolgimento degli allievi nell'azione, cercando inoltre di attribuire loro una maggiore autonomia, preludio della fase nella quale, terminata l'azione, dovranno progettare da sé il proprio percorso di crescita professionale.

Strumenti

Lo strumento previsto è:

E1. Libretto di stage

Indicazioni operative

Il **Libretto di stage** rappresenta lo strumento che consente di gestire in chiave formativa e professionale l'esperienza di alternanza formativa in impresa.

Esso si compone dei seguenti elementi:

Scheda persona: è il documento nel quale si riportano tutte le caratteristiche della persona utili a definire il proprio inserimento in chiave formativa in un'impresa. Tali elementi vengono forniti dai docenti dell'azione formativa in base ai riscontri formativi e quindi compilati dal tutor. Il documento verrà poi consegnato al tutor di impresa e sulla base di questo verranno realizzati gli abbinamenti allievo-impresa.

Abbinamento allievo/impresa: occorre curare in modo adeguato la fase dell'abbinamento: non si tratta di una semplice operazione "geometrica", ma richiede un'attenzione alle caratteristiche personali dell'allievo ed alle caratteristiche strutturali ma anche culturali dell'impresa. La scheda di abbinamento si conclude con una reale presa in carico dell'allievo da parte del tutor di impresa e con i primi passi dell'accoglienza (presentazione).

Contratto formativo: il contratto formativo rappresenta il documento che sancisce l'accordo tra Impresa e Centro di Formazione.

Esso indica:

- l'impegno orario in azienda: part-time (pomeriggio), full-time per un periodo definito magari con un giorno di rientro al centro, oppure per moduli;
- gli ambiti del processo di formazione/lavoro, ovvero il programma di stage distinto per tecnologie, attività, reparti e figure di affiancamento.

E1.

LIBRETTO DI STAGE/TIROCINIO

1. Scheda persona	
Cognome _____ Nome _____ Anno di nascita _____ Formazione _____ anno _____ valutazione _____	
Esperienze lavorative	 <hr/> <hr/> <hr/>
Area di cultura professionale ("sapere")	 <hr/> <hr/> <hr/>
Area tecnico-operativa ("saper fare")	 <hr/> <hr/> <hr/>
Area di comunicazione e capacità relazionali ("saper essere")	 <hr/> <hr/> <hr/>
Motivazioni	 <hr/> <hr/> <hr/>
Orientamento alla professione	 <hr/> <hr/> <hr/>
Altre indicazioni (orari, distanza, etc.)	 <hr/> <hr/> <hr/>

2. Abbinamento allievo/azienda

Denominazione azienda	_____
Tutor aziendale	_____
Posizione di lavoro per lo stage	_____ _____
Attività previste	1. _____ _____ durata 2. _____ _____ durata 3. _____ _____ durata
Orari	_____
Caratteristiche richieste all'allievo	Aspetti personali: _____ _____
	Conoscenze: _____ _____
	Abilità: _____ _____
	Comportamenti: _____ _____
	Disponibilità ad apprendere: _____
	Disponibilità alla mobilità: _____
	Altro: _____
	Allievo proposto: _____
	Data presentazione: _____ Inizio Attività: _____

Data _____
Tutor formativo _____ **Incarico** _____
Tutor di impresa _____ **Incarico** _____

3. Contratto formativo

TRA

L'AZIENDA : _____

E IL CENTRO : _____

per il tirocinio previsto dal progetto _____

AZIONE FORMATIVA:

dell'allievo: _____

Durata : _____ Periodo: _____

Orario di lavoro : _____

Giorni di impegno in azienda : _____

Ambiti del processo di formazione/lavoro : _____

TECNOLOGIA _____

ATTIVITÀ PROGRAMMABILI	REPARTO	Tutor / Ruolo affiancatore	GIORNI

TECNOLOGIA __ / _____

ATTIVITÀ PROGRAMMABILI	REPARTO	Tutor / Ruolo affiancatore	GIORNI

Data _____

L'Azienda _____

Il Centro _____

F. VALUTAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE ACQUISIZIONI

Finalità

La **valutazione** ha valore reciproco: essa riguarda gli operatori, ma coinvolge in definitiva l'allievo, il quale deve essere posto nella condizione di autovalutarsi e di autocorreggersi. Da qui l'importanza di una formazione all'autovalutazione, che significa, da un lato, saper fare a meno di un valutatore perenne e, dall'altro, saper trovare da sé i criteri, gli indicatori e le informazioni utili alla propria valutazione.

Va considerata inoltre la necessità di impostare la validazione degli esiti in modo congiunto tra Centro di Formazione ed Impresa. Tale validazione non ha carattere legale, ma rappresenta una convenzione mediante la quale entrambi gli organismi riconoscono come validi i risultati (in termini di competenze) realizzati attraverso un impegno formativo congiunto, svolto tramite una metodologia adeguata, orientata alla qualità.

Strumenti

Gli strumenti previsti sono:

F1 Scheda di valutazione delle competenze e del presidio di ruolo

F2 Scheda di autovalutazione delle acquisizioni

F3 Portfolio personale

Indicazioni operative

La **Scheda di valutazione delle competenze e del ruolo professionale** va gestita in modo molto attento, evitando il pericolo della frammentazione e del formalismo. È necessario variare gli strumenti di rilevazione, utilizzando sia test, sia prove, sia infine performance professionali reali.

La **Scheda di autovalutazione degli apprendimenti** è ad un tempo uno strumento ed un'opportunità di ulteriore formazione. Si sollecita fortemente la valorizzazione dell'autonomia personale per favorire la delineazione di percorsi personalizzati di formazione-lavoro.

Il **Portfolio personale** di qualifiche e di competenze rappresenta uno strumento dinamico che accompagna la persona in tutto il suo percorso di formazione-lavoro.

Esso si connette al giornale di bordo e lo completa.

F1. SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEL PRESIDIO DI RUOLO

Denominazione ruolo _____ Livello _____					
Nome, Cognome _____ Sesso _____					
Indirizzo _____ Età _____					
Rilevatori ¹ _____ Data _____					
A) Prerequisiti	Tipo di rilevazione	Valutazione ²			
		N	Sc	D	B
1. Titolo di studio					
2. Formazione professionale					
3. Esperienze					
4. Altri requisiti					
Note					
B) Competenze di base	Tipo di rilevazione	Valutazione			
		N	Sc	D	B
1.					
2.					
3.					
4.					
Note					
C) Competenze tecnico-professionali	Tipo di rilevazione	Valutazione			
		N	Sc	D	B
1.					
2.					
3.					
4.					
Note					

D) Competenze trasversali	Tipo di rilevazione	Valutazione			
		N	Sc	D	B
1.					
2.					
3.					
4.					
Note					
E) Elementi di ruolo	Tipo di rilevazione	Valutazione			
		N	Sc	D	B
1.Autonomia					
2.Responsabilità					
3.Inserimento sociale					
4.Progetto personale					
Note					

¹ Segreteria, formatori, docenti, tutor...

² N=nullo, per nulla; Sc=scarso, poco; D=discreto, abbastanza; B=buono, molto

F2. SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DELLE ACQUISIZIONI

1. Percorso¹ _____

2. Cognome _____ Nome _____

*Esprima un giudizio personale circa il grado di possesso
degli apprendimenti indicati ed il proprio grado di soddisfazione²*

A. Sensibilizzazione	N	Sc	D	B
A1. Chiarezza circa l'ambito tecnico-culturale, le strutture organizzative e le figure-funzioni professionali che vi operano				
A2. Chiarezza circa le connessioni con gli altri ambiti				
A3. Conoscenza del glossario di base				
Osservazioni _____ _____ _____				
B. Formazione di base	N	Sc	D	B
B1. Conoscenza dei saperi "fondativi" costitutivi l'ambito tecnico-culturale e degli strumenti fondamentali				
B2. Conoscenza delle modalità di strutturazione del sapere				
B3. Capacità di utilizzo delle conoscenze in modo da orientarsi nell'ambito di riferimento (identificazione degli attori, delle dinamiche, dei problemi/opportunità...)				
Osservazioni _____ _____ _____				

C) Formazione tecnico-specifica	N	Sc	D	B
C1. Capacità di analisi delle situazioni professionali				
C2. Capacità di diagnosi				
C3. Capacità di prognosi				
C4. Capacità di intervento				
C5. Capacità di autovalutazione ed autocorrezione				
C6. Capacità di costruzione di un sapere professionale dinamico ed autoalimentantesi				
Osservazioni _____ _____ _____				
D. Formazione complementare	N	Sc	D	B
D1. Competenze informatiche				
D2. Competenze linguistiche				
D3. Competenze di coordinamento e di guida				
D4. Competenze formative (trasmissione dei saperi)				
D5. Altre competenze professionali (specificare)				
Osservazioni _____ _____ _____				
E. Grado di soddisfazione (in relazione alle attese)	N	Sc	D	B
Osservazioni _____ _____ _____				

¹ Tipo di intervento formativo

² N=nullo, per nulla; Sc=scarso, poco; D=discreto, abbastanza; B=buono, molto

F3. PORTFOLIO PERSONALE

Cognome _____	Nome _____	Anno di nascita _____
Titoli di studio _____ _____		
Esperienze formative _____ _____		
Esperienze lavorative _____ _____		
Qualifica _____	anno _____	
Qualifica _____	anno _____	
Competenze fondamentali possedute :		
1)	_____	
2)	_____	
3)	_____	
4)	_____	
5)	_____	
6)	_____	
7)	_____	
Ulteriori competenze possedute :		
10)	_____	
11)	_____	
12)	_____	
13)	_____	
Osservazioni _____ _____ _____		
Allegati ¹ _____ _____		

Data _____ **Tutor** _____ **Organismo** _____

¹ Documento di tirocinio, relazione di stage, attestato di qualifica, documenti utili come referenza, soprattutto in rapporto all'esperienza.

Allegati

STRUMENTI DI
FORMAZIONE-LAVORO

1. Apprendistato

L'apprendistato è uno speciale rapporto di lavoro in forza del quale l'imprenditore è obbligato ad impartire o far impartire all'apprendista, l'insegnamento necessario per conseguire la capacità tecnica per diventare lavoratore qualificato, utilizzandone l'opera lavorativa.

A chi si applica

L'età minima per essere assunti come apprendisti è fissata a 14 anni purché si sia adempiuto all'obbligo scolastico, questo limite d'età rimarrà tale solo fino a che non verrà licenziata la legge di riforma sui cicli scolastici, che eleverà l'obbligo scolastico a 16 anni.

La Legge Treu, infatti, introduce sostanziali modifiche alla legge 25/55, fissando come età minima per l'apprendistato i 16 anni (solo dopo elevazione dell'età dell'obbligo), mentre l'età massima viene elevata a 24 anni.

Nelle aree definite ad obiettivo 1 e 2 dall'Unione Europea l'età massima arriva a 26 anni. Qualora l'apprendista sia portatore di handicap il limite d'età massima viene fissato a 28 anni.

L'apprendistato è permesso in tutti i settori lavorativi compreso quello agricolo.

Come avviene l'assunzione

- Il datore di lavoro deve ottenere l'autorizzazione dall'Ispettorato del Lavoro, precisando le condizioni della prestazione richiesta agli apprendisti, il genere di addestramento al quale saranno adibiti e la qualifica che otterranno al termine del periodo d'apprendistato.
- Il numero di apprendisti che la ditta può assumere, non deve superare il 100% dei lavoratori qualificati occupati nell'impresa.
- L'assunzione deve essere obbligatoriamente preceduta da visita medica di idoneità alle mansioni.

Durata dell'apprendistato

- La durata varia a seconda dei settori produttivi e dei C.C.N.L. applicati, essa non potrà' essere inferiore a 18 mesi e superiore ai 4 anni. Restano salve le condizioni di miglior favore del settore dell'artigianato per il quale la durata massima del periodo di apprendistato resta fissato a 5 anni
- I periodi di apprendistato prestati presso più datori di lavoro, si cumulano ai fini del computo della durata massima dell'apprendistato, purché non separati tra loro da interruzioni superiori all'anno e si riferiscano alle stesse attività produttive.
- Può essere concordato tra le parti un periodo di prova, che sarà regolato dall'articolo 2096 del codice civile e che non potrà superare la durata di massimo 2 mesi.

Apprendistato e formazione

La formazione dell'apprendista dovrà essere effettuata all'esterno dell'impresa presso Centri di Formazione Professionale che dovranno poi certificare l'avvenuta formazione e il livello di formazione raggiunto.

Infatti, ai contratti di apprendistato conclusi a decorrere da un anno dall'entrata in vigore della Legge Treu (19/06/97), le agevolazioni contributive a favore delle imprese troveranno applicazione solo a condizione che gli apprendisti partecipino alle iniziative di formazione esterna all'azienda previste dai C.C.N.L.

Le ore formative sono fissate in almeno 120 ore annue, sarà previsto un impegno ridotto solo per i soggetti in possesso di titolo di studio post-obbligo o di attestato di qualifica professionale idonei rispetto all'attività da svolgere.

I contenuti formativi, che nel primo anno dovranno riguardare anche la disciplina del rapporto di lavoro, la prevenzione per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, saranno definiti con decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale entro 30 giorni dalla decisione del Comitato dei Ministri sentite anche le parti sociali.

In via sperimentale, possono essere concesse agevolazioni contributive per i lavoratori impegnati in qualità di tutore delle iniziative formative,

comprendendo fra questi anche i titolari delle imprese artigiane qualora svolgano attività di tutore.

Con decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale da emanare entro 6 mesi dalla data di entrata in vigore della Legge Treu, verranno determinate le esperienze professionali richieste per lo svolgimento delle funzioni di tutore, nonché entità, modalità e termini di concessione di tali benefici.

Orario di lavoro

1. L'orario lavorativo dell'apprendista non potrà superare le 8 ore giornaliere e le 44 ore settimanali.
Ciò vuol dire che le ore di straordinario, previo consenso del lavoratore in quanto assolutamente facoltative, potranno essere effettuate per un numero massimo di 4 ore settimanali non collegate al normale orario di lavoro non essendo possibile, per legge, prolungare oltre le 8 ore l'attività giornaliera.
2. Le ore di insegnamento teorico complementari, previste dalla legge come obbligatorie, sono considerate a tutti gli effetti ore lavorative e computate nell'orario di lavoro.
3. È fatto espresso divieto per gli apprendisti di prestare attività lavorativa nelle fasce orarie notturne dalle ore 22.00 alle ore 6.00.
4. Le ferie non potranno essere concesse per un periodo inferiore ai 30 giorni per chi ha meno di 16 anni, e di 20 giorni per età superiore ai 16 anni.

Retribuzione

La durata del periodo di apprendistato è fissata dai C.C.N.L. in rapporto al livello di inquadramento che il lavoratore avrà al momento del raggiungimento della qualifica.

Durante tutto il periodo di apprendistato la retribuzione del lavoratore apprendista viene fissata in modo percentuale rispetto alla retribuzione piena.

Tali percentuali retributive cresceranno in rapporto alla crescita di anzianità del servizio, fino ad arrivare alla fine del periodo ad essere una retribuzione piena.

Trasformazione del rapporto e conseguimento di qualifica

Qualora al termine del periodo di apprendistato non vi sia disdetta a norma dell'art. 2118 del Codice Civile, l'apprendista é mantenuto in servizio con la qualifica conseguita mediante le prove di idoneità ed il periodo di apprendistato é considerato utile ai fini dell'anzianità di servizio del lavoratore.

L'assunzione di apprendisti é particolarmente diffusa da parte delle aziende in quanto per questi lavoratori sono previsti significativi sgravi contributivi che riducono il costo del lavoro.

L'azienda avrà la possibilità di godere degli sgravi contributivi per un ulteriore anno dalla data di conferma del lavoratore apprendista in lavoratore qualificato con contratto a tempo indeterminato.

2. Contratto di formazione-lavoro

Fonti

Legge 451/94, che modifica la normativa vigente dal 1984, relativa ai contratti di formazione lavoro.

Che cosa prevede

Assunzione "nominativa" di giovani fra i 16 e i 32 anni (non compiuti al momento dell'assunzione) iscritti nelle liste di collocamento.

Esistono due tipi di CFL

Esistono due tipi di CFL, cosiddetti di tipo A per l'acquisizione di una professionalità medio-alta, e di tipo B per professionalità basse.

La DURATA MASSIMA è di 24 mesi per i CFL di tipo A e di non più di 12 mesi per i CFL di tipo B.

Trascorsi tali periodi il datore di lavoro può confermare il rapporto di lavoro e trasformarlo in tempo indeterminato, oppure risolverlo, cessando quindi il rapporto di lavoro, anche se il giudizio nella formazione è positivo.

Nel contratto di tipo A vi é l'obbligo di FORMAZIONE TEORICA da 80 a 130 ore, a seconda delle professionalità da occupare, da effettuarsi in orario di lavoro.

Nel contratto di tipo B. l'obbligo é relativo ad una FORMAZIONE DI BASE minima non inferiore alle 20 ore sui seguenti argomenti: rapporto di lavoro, organizzazione del lavoro, prevenzione ambientale e antinfortunistica.

Queste ore di formazione teorica si svolgono in orario di lavoro e sono regolarmente retribuite.

In caso di inosservanza del datore di lavoro per mancata formazione, il contratto stesso può essere considerato a tempo indeterminato.

Specificazioni

Per il trattamento economico è prevista una applicazione graduale dei Contratti Nazionali, mentre i trattamenti normativi sono generalmente uguali ai dipendenti a tempo indeterminato.

Il CFL può venir convertito a tempo indeterminato prima della scadenza prevista.

L'impresa beneficerà comunque degli sgravi contributivi per l'intera durata del contratto inizialmente prevista.

La Legge 451/94 prevede che per i CFL di tipo B gli sgravi contributivi alle imprese si applichino subordinatamente alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato e successivamente ad esso per una durata pari a quello del CFL trasformato.

Il periodo di lavoro in CFL é valido ai fini previdenziali e degli scatti di anzianità.

I contributi a carico dell'impresa variano a seconda del tipo di impresa (artigiana, industriale e commerciale) e della sua locazione (nord-centro-sud Italia).

I contributi del lavoratore sono invece uguali a quelli degli altri dipendenti.

Il dipendente assunto in CFL ha diritto per legge ad avere una copia del CFL (da parte del datore di lavoro), nonché una lettera di assunzione che precisa la qualifica iniziale e finale, il trattamento economico, il periodo di prova e il CCNL di riferimento.

Il giovane in CFL non è obbligato a fare lo straordinario.

Al termine del CFL l'azienda deve dare al dipendente una dichiarazione attestante il conseguimento della raggiunta formazione.

Servizio militare o civile

Un giovane assunto in CFL in servizio militare o civile, ha diritto a completare il periodo di durata del CFL per i mesi mancanti, al termine del servizio di chiamata.

Rescissione

Il datore di lavoro non può recedere dal contratto di formazione e lavoro anzitempo rispetto al termine concordato, se non per giusta causa, pena il risarcimento del danno.

Il danno è determinato in misura corrispondente alla retribuzione complessiva che il lavoratore avrebbe dovuto percepire fino al termine del C.F.L.

Nel caso la rescissione del rapporto di lavoro avvenga per libera scelta del lavoratore, questi è tenuto a dare all'azienda il preavviso secondo le norme contrattuali vigenti, pena una trattenuta economica la cui entità è rapportata al numero dei giorni di preavviso non dato.

Va infine ricordato...

Al momento dell'assunzione al giovane deve essere consegnata una copia del contratto ed una copia della lettera di assunzione che precisino:

- la durata del CFL, il progetto formativo,
- le caratteristiche dell'attività lavorativa (mansioni, orario di lavoro, orario di formazione),
- inquadramento professionale (livello di entrata/uscita),
- durata del periodo di prova.

È indispensabile avere tutte queste conoscenze relative al proprio contratto, perché il lavoratore possa svolgere un controllo sulla regolarità di quanto previsto per Legge e quanto viene svolto nel luogo di lavoro.

La Legge prevede che in caso di inosservanza da parte dell'impresa, rispetto agli obblighi previsti dal CFL, il contratto stesso viene trasformato a tempo indeterminato.

Modifiche introdotte dalla legge T reu in tema di contratti di formazione lavoro o

In realtà per ciò che riguarda la nostra Provincia non sono state fatte modifiche a tutta la regolamentazione dei contratti di formazione lavoro se non quella che estende anche agli Enti Pubblici di Ricerca la possibilità di stipulare contratti di formazione lavoro.

Viene inoltre stabilito che nelle aree con un tasso di disoccupazione superiore alla media nazionale il contratto di formazione e lavoro per le qualifiche medio-elevate, trasformato a tempo pieno ed indeterminato allo scadere del biennio, consente al datore di lavoro di continuare, per un anno, a retribuire il giovane con la paga corrispondente al livello immediatamente inferiore a quello di inquadramento e di beneficiare dei medesimi sgravi contributivi goduti durante i due anni della formazione lavoro.

Viene inserito, poi, un punto di salvaguardia teso a limitare un utilizzo distorto della norma: se durante gli ulteriori 12 mesi il lavoratore viene illegittimamente licenziato, il datore di lavoro è tenuto a restituire i benefici contributivi relativi all'arco temporale sopra riportato.

3. Tirocini formativi e di orientamento

Fonti

Art. 17, legge 196/97; Decreto n. 142 del 25/03/98

Cosa sono

Sono una interessante opportunità per agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro e per realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro. Per le aziende, è certamente uno strumento che facilita la preselezione del personale senza peraltro portare con sé obblighi di assunzione.

Al termine del tirocinio, l'Azienda è tenuta a certificare l'esperienza svolta.

Beneficiari

Persone che abbiano già assolto l'obbligo scolastico.

Il tirocinio non si configura come rapporto di lavoro e quindi NON comporta la cancellazione dalle liste di collocamento.

Durata

La legge in via di applicazione (art. 18 Legge 196/97) ha così fissato la durata massima del tirocinio:

- 4 mesi - per studenti che frequentano la scuola secondaria
- 6 mesi - per disoccupati, inclusi lavoratori in mobilità per allievi di istituti professionali di Stato, di corsi di formazione professionale anche nei 18 mesi successivi al termine degli studi
- 12 mesi - per laureandi o laureati da meno di 18 mesi per persone svantaggiate (Legge 381/96)
- 24 mesi - per soggetti portatori di handicap

Modalità di svolgimento

Il tirocinio è un rapporto triangolare tra :

- Tirocinante,
- Azienda ospitante: pubblica o privata,
- Ente promotore: Uffici del Ministero del Lavoro, Università, Scuole, Enti di Formazione e Orientamento, Centri per l'Impiego delle Regioni e delle Province, comunità terapeutiche, servizi di inserimento lavorativo per disabili, cooperative sociali.

L'Ente Promotore stipula con l'Azienda una convenzione dove vengono esplicitate le modalità di svolgimento del tirocinio (mansioni da svolgere, durata, luogo di svolgimento, nomi dei responsabili), e ha, in seguito, funzioni di assistenza e garanzia.

Costi

Il tirocinio non costituisce rapporto di lavoro e come tale non è in alcun modo retribuito.

La copertura INAIL e assicurativa (circa 50.000 Lit il mese, codice tariffa INAIL 0720) è a carico dell'Ente promotore.

Qualora l'Ente Promotore sia una struttura pubblica competente in materia di collocamento, il datore di lavoro può assumersi l'onere dell'assicurazione INAIL.

È consentito il rimborso al tirocinante di spese documentate (buoni pasto, trasporti, ...).

Si evidenzia che alcune Regioni e Province concedono contributi ai tirocinanti. Si consiglia di approfondire l'argomento con gli Assessorati alle Politiche del Lavoro.

È in via di definizione una normativa che consente forme di rimborso per giovani del Mezzogiorno che svolgano esperienze di Tirocinio nelle regioni del Centro e del Nord.

Valore dei tirocini

Le attività svolte nel corso di un tirocinio possono avere valore di credito formativo e, ove certificato dalle strutture promotrici, possono essere riportate nel curriculum dello studente o del lavoratore ai fini dell'erogazione da parte delle strutture pubbliche dei servizi per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Consigli utili

È importante che il tirocinio rientri in un progetto personale di formazione o ricerca del lavoro che può essere perfezionato con gli Enti Promotori.

È indubbiamente lo strumento più semplice per entrare in contatto con le aziende, per imparare 'sul campo', per farsi conoscere. Indipendentemente dagli esiti occupazionali immediati (che comunque sono spesso interessanti) l'inserimento in una organizzazione aziendale è importante per le relazioni che ne possono derivare.

È un momento formativo da sfruttare a fondo, è quindi determinante scegliere un tirocinio di qualità che arricchisca il Curriculum e le proprie competenze concrete.

GLOSSARIO

ABILITÀ

Possesso di requisiti che consentono alla persona di svolgere con sicurezza e destrezza un determinato compito lavorativo

ADDESTRAMENTO

Modalità formativa che consiste nel trasferimento di saper-fare attraverso l'imitazione di un lavoratore esperto e nella ripetizione progressiva e controllata di specifiche operazioni fino ad acquisire sicurezza nell'espletamento delle mansioni. L'addestramento avviene in laboratorio didattico oppure direttamente nell'ambito di lavoro. Esso segue il metodo dell'affiancamento (training on the job)

AFFIANCAMENTO

Modalità di formazione del neo-assunto che consiste nell'affidarlo ad un lavoratore esperto/qualificato in modo da acquisire mediante visione, ascolto e ripetizione le capacità che gli consentano di essere esso stesso operativo in un determinato ruolo

AGENZIA FORMATIV A

Organizzazione complessa in grado di operare in un determinato contesto (territoriale, settoriale...) in modo da cogliere la domanda formativa e sviluppare una risposta adeguata.

AGGIORNAMENTO

Adeguamento del sapere lavorativo-professionale della persona tenendo conto delle novità intervenute nelle tecnologie, nelle norme, nell'organizzazione

ALTERNANZA FORMATIV A

Percorso formativo nel quale si integrano reciprocamente attività di aula, di laboratorio ed esperienze di lavoro pratico svolte presso un'impresa.

Essa si può svolgere in due differenti modi:

a) quando si interrompe il corso dell'istruzione-formazione per permettere agli studenti (allievi, stagisti) di entrare in contatto diretto con la realtà lavorativa e professionale;

b) quando si integrano i percorsi di inserimento lavorativo (apprendistato, contratti di formazione-lavoro) con moduli formativi d'aula e di laboratorio

APPRENDIMENTO INDIVIDUALIZZATO

Modalità formativa che consiste nel rapporto uno a uno tra formatore e allievo, in modo da consentire di delineare un percorso ed uno stile di insegnamento corrispondente alle caratteristiche peculiari di quest'ultimo

APPRENDISTATO

Speciale rapporto di lavoro in forza del quale l'imprenditore è obbligato ad impartire o a fare impartire nella sua impresa all'apprendista assunto alle sue dipendenze l'insegnamento necessario perché possa conseguire la capacità tecnica per diventare lavoratore qualificato, utilizzandone l'opera nella sua stessa impresa

AUTOFORMAZIONE

Modalità cognitiva mediante la quale la persona diviene responsabile del proprio processo di apprendimento, attraverso una dinamica che le consente di "dare forma" autonomamente non soltanto al proprio sapere ma all'intera propria personalità in una logica di maturazione

AUTONOMIA

Attitudine della persona che gli consente di governarsi, di reggersi da sé senza dipendere da altri. L'autonomia rappresenta una finalità educativa generale al cui perseguimento concorre in modo rilevante anche la formazione professionale

AUTOREFERENZIALITÀ

Caratteristica di un organismo di servizio o di un operatore che non agisce alla luce di un ascolto ed interpretazione puntuale delle attese degli utenti, ma fornisce prestazioni ripetitive, diseguate sulle proprie caratteristiche

AUTOVALUTAZIONE

Qualità propria dell'individuo che consiste nella capacità di interpretare autonomamente la propria azione, di attribuire ad essa un valore e di individuare i punti sui quali è necessario intervenire al fine del suo miglioramento

BUONE PRATICHE FORMATIVE

Esperienze di azione formativa - chiaramente descritte e supportate da metodi e strumenti di intervento - che si sono evidenziate per la loro capacità di rispondere alle esigenze da cui l'azione ha preso avvio. Tali caratteristiche di "buone pratiche" possono essere rilevate secondo metodi differenti:

- mediante interviste a testimoni privilegiati
- mediante ricerca documentaria (indiretta)
- mediante studi di caso (ricerca diretta)

CAPACITÀ COMUNICATIVO-RELAZIONALI

Capacità che attengono alla gestione della comunicazione, ovvero quel fenomeno essenziale nella vita dell'uomo in virtù del quale esso si relaziona, dal punto di vista informativo, esplorativo ed empatico-partecipativo, con gli altri uomini e con il mondo-ambiente che li circonda. Si distinguono solitamente le seguenti capacità: informative, relazionali, esplorative e partecipative

CAPACITÀ DI DIAGNOSI

Comprende la lettura dei segnali che definiscono un determinato fenomeno, e di collegamento degli stessi a specifici modelli di interpretazione al fine di definire con sicurezza determinati avvenimenti specificando in particolare la natura del problema

CAPACITÀ DI PROGNOSE

Giudizio di previsione circa la probabile evoluzione di un processo riferito ad un determinato fenomeno che comprende anche l'elaborazione di una proposta di intervento e dei suoi prevedibili effetti

CAPACITÀ PEDAGOGICHE

Requisiti che permettono ad una persona di agire nei confronti di altri sapendoli orientare - con l'ausilio di saperi, esperienze e modelli - in funzione della loro crescita e formazione

CAPACITÀ PLUS

Sono competenze ulteriori rispetto a quelle del ruolo; esse si riferiscono a capacità comunicativo-relazionali (tra cui, importanti, quelle di presidio dell'organizzazione complessa e delle relazioni molteplici che in essa si svolgono), all'etica del lavoro emergente costituita da tratti della personalità e da disposizioni nei confronti delle nuove attività di lavoro

CICLO DI LAVORO

Sequenza di fasi attraverso le quali si sviluppa un processo di lavoro intenzionale e programmato. Solitamente si prevedono: analisi del problema, progettazione, realizzazione e valutazione-controllo

COMPETENZA

Capacità professionale richiesta per svolgere un compito professionale. Essa rappresenta :

- una rappresentazione della realtà, dei suoi problemi e delle sue opportunità
- un metodo di diagnosi e di intervento
- un bagaglio di esperienze da cui trarre gli “strumenti di lavoro”
- una capacità permanente di apprendimento
- una capacità permanente di verifica-correzione del proprio operato

COMPETENZE DI BASE

Competenze ritenute oggi ed in prospettiva requisiti fondamentali per l’“occupabilità” delle persone e per garantire il diritto alla formazione come diritto di cittadinanza: lingue, informatica, economia, organizzazione d’impresa, legislazione e contrattualistica sul lavoro, tecniche di ricerca attiva del lavoro, etc). Esse costituiscono il sapere minimo, sostanzialmente indipendente dai processi operativi concreti nei quali il soggetto è impegnato nell’esercizio del suo lavoro. Sono ritenute cruciali per il cittadino-lavoratore e ormai consensualmente riconosciute come prerequisito per l’accesso alla formazione, anche al fine di garantire migliori chance d’occupabilità e di sviluppo professionale del soggetto (ISFOL, Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro, Franco Angeli, 1997, Milano)

COMPETENZE TRASVERSALI

Competenze che non sono connesse specificamente ad una determinata attività posizione lavorativa, ma che entrano in gioco nelle diverse situazioni, e dalle quali dipende largamente la stessa possibilità degli individui di esprimere comportamenti professionali “abili” o “esperti”): le competenze comunicative, diagnostiche, decisionali, di problemi solving. Si tratta di quelle abilità che consentono all’individuo di sviluppare la propria competenza in attività differenti (transfert). Riguardano il soggetto e le sue modalità di funzionamento (cognitivo, affettivo, motorio). Tali competenze sono considerate, nell’ambito del modello proposto, cruciali ai fini della “trasferibilità” delle competenze da un ambito professionale ad un altro (ISFOL, Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro, Franco Angeli, 1997, Milano)

COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Insieme delle conoscenze e delle capacità connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali nei diversi comparti/settori); esse sono costituite dalle conoscenze (i saperi) e dalle tecniche operative "specifiche" di una certa attività professionale che il soggetto deve presidiare per poter agire con "competenza". Riguardo al lavoro e alle sue caratteristiche, per come si configurano attualmente ed in prospettiva nei diversi comparti produttivi/processi e servizi (ISFOL, Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro, Franco Angeli, 1997, Milano)

COMPITO REALE

Compito formativo attribuito ad uno o più allievi che consiste in un caso di studio o un problema tratto da una realtà di lavoro concreta, nella quale è necessario inserirsi per trovare una soluzione appropriata

CONSEGNE DI SICUREZZA

Rappresentano il profilo di responsabilità e le pratiche ad esso connesse che permettono di applicare le norme di sicurezza in rapporto ad un determinato ruolo lavorativo

CONTINUITÀ FORMATIV A

Principio secondo il quale ogni intervento formativo - in riferimento sia agli individui sia alle organizzazioni - deve connettersi con le azioni precedenti e deve potersi aprire agli interventi successivi. Tale principio tende ad evitare la discontinuità formativa, che è spesso causa di dissonanza ed incongruenza degli interventi e quindi di dispersione di risorse

CONTRATTO FORMATIVO

È un patto - formalizzato oppure informale - mediante il quale l'organismo che eroga formazione si impegna a fornire all'utente tutti gli strumenti, i servizi e le relazioni necessarie al raggiungimento di un determinato esito, mentre l'utente a sua volta si vincola a corrispondere ai criteri di impegno e di comportamento necessari per poter svolgere in modo adeguato il percorso

COOPERAZIONE AZIENDA-AGENZIA FORMATIV A

Quel particolare rapporto di collaborazione reciproca che consente di concorrere, ognuno con le proprie competenze, a definire un risultato formativo conforme al progetto di riferimento ed apprezzabile concretamente. Essa è possibile quando i due soggetti si stimano reciprocamente, riconoscono le prerogative altrui, sviluppano forme di intesa e di lavoro insieme

CREDITO FORMATIVO

Documento che attesta il possesso di una determinata competenza da parte della persona, che questa può far valere :

a) in un percorso formativo in modo da svolgere soltanto i moduli formativi mancanti per il raggiungimento di una determinata meta formativa

b) in un percorso di inserimento lavorativo in modo da accelerare l'acquisizione di una qualifica

CULTURA DI BASE

Rappresenta l'insieme dei saperi che nello specifico periodo storico costituiscono il bagaglio indispensabile tale da consentire al cittadino di affrontare consapevolmente e criticamente la realtà sociale in cui è inserito

CULTURA DI PRESIDIO ORGANIZZATIVO

Indica quei saperi che – in un determinato percorso formativo – rendono possibile la traduzione dei contenuti professionali nella capacità di esercizio del proprio ruolo. La metodologia dell'alternanza formativa consente spesso l'acquisizione di tali saperi

CULTURA PROFESSIONALE

Rappresenta l'insieme dei saperi che forniscono alla persona gli strumenti tali da comprendere in modo adeguato il contesto in cui si svolge il proprio ruolo e di agire in esso in modo consapevole e competente

DIDATTICA ATTIVA

Modalità di formazione che consiste nel presentare i contenuti dell'insegnamento come dei problemi concreti da risolvere fornendo a colui che apprende tutte le informazioni ed i mezzi necessari a questo scopo. L'insegnante aiuta l'allievo a scoprire le soluzioni da se stesso e non gli fornisce risposte a priori

DIDATTICA FRONTALE

Modalità formativa mediante la quale un docente esperto o formatore trasferisce sistematicamente e programmaticamente agli allievi i contenuti necessari per comprendere una specifica realtà. È detta solitamente "lezione"

DISPOSITIVO

Si intende per dispositivo una procedura complessa, intenzionale e programmata, atta a realizzare dei cambiamenti rilevanti entro un contesto definito. Il dispositivo indica la natura del cambiamento, il punto di

partenza, le risorse impiegate, le metodologie di monitoraggio e valutazione. Spesso il termine indica la presenza di un finanziamento pubblico del servizio sotteso al dispositivo

ETHOS

Indica la rappresentazione, espressa sotto forma di clima, legame, e stile, che esprime la sensibilità morale di un gruppo di operatori che svolgono un determinato servizio

ETICA DEL LAVORO

Rappresenta l'insieme dei valori che orientamento il comportamento delle persone che operano in un determinato contesto lavorativo e professionale

FABBISOGNI FORMATIVI

Indicazioni - espresse da parte di utenti potenziali o di figure ed organismi in grado di apportare informazioni su di essi - circa le necessità di adeguamento dei saperi, delle competenze e dei comportamenti lavorativo-professionali sia delle persone sia delle organizzazioni di lavoro

FORMAZIONE CONTINUA

Espressione in uso nei documenti della Unione europea e dei Paesi membri che presenta differenti significati. Essa infatti indica di volta in volta:

- il legame che intercorre tra formazione iniziale ed in servizio (principio di continuità formativa)
- l'ambito formativo non di formazione iniziale (coincide in sostanza con la formazione in servizio)
- l'area degli interventi formativi rivolti a persone in difficoltà nel mondo del lavoro.

FORMAZIONE INIZIALE

Delinea l'insieme delle attività che consentono di inserire la persona per la prima volta nel contesto di lavoro

FORMAZIONE IN SERVIZIO

Delinea l'insieme delle attività che consentono alla persona in costanza di lavoro di aggiornare e perfezionare le proprie conoscenze e competenze, anche anticipando i cambiamenti che prevedibilmente dovrebbero coinvolgerla nell'immediato futuro

FORMAZIONE PROFESSIONALE

Metodologia di insegnamento che punta a dotare l'individuo di requisiti qualificanti (attitudini, conoscenze e competenze) atti ad abilitarlo all'esercizio di un impiego o di un mestiere. Essa può essere fornita da un Centro di formazione, da un Istituto o dalla stessa azienda quando essa operi sulla base di un preciso progetto formativo e con personale competente

FUNZIONE FORMATIVA

Il processo formativo si distingue in differenti funzioni, tra le quali si distinguono:

- analisi dei fabbisogni
- progettazione
- coordinamento / direzione
- insegnamento
- tutoring ed accompagnamento
- valutazione, certificazione e validazione

IDENTITÀ LAVORATIVO-PROFESSIONALE

Rappresenta l'adesione personale ad una cultura e ad un insieme di prescrizioni e procedure operative che definiscono il sapere di una determinata professione. Infatti una professione si definisce come un insieme di competenze o di qualificazioni, che determina un certo comportamento e che stabilisce un certo potere di ruolo

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Intervento che modifica in parte la configurazione organizzativa di un organismo al fine di migliorare la sua capacità di perseguire il fine per cui è stata creata

ISTRUZIONE

Insieme dei saperi fondamentali presenti in un certo settore di lavoro che vengono insegnati da un'istituzione (scolastica o accademica) e che danno luogo, al termine, alla consegna di un titolo di studio

LAVORO COOPERATIVO

Modalità di strutturazione del contributo umano nelle organizzazioni che consiste nel concorso di diverse visioni culturali e differenti capacità e competenze operative al fine di realizzare risultati che non sarebbero perseguibili in quanto semplice somma o coordinamento delle parti impegnate

MESTIERE

Modalità di esercizio del lavoro che consiste nella capacità di progettare ed eseguire interamente il risultato dell'attività con l'ausilio di strumenti di supporto non sostitutivi dell'ingegno umano

MINIMI FORMATIVI

Requisiti di conoscenza, competenza e capacità che rappresentano il livello minimo essenziale per consentire l'accesso ad un ruolo lavorativo e professionale

MODELLO ANTROPOLOGICO

Rappresentazione della persona umana e del suo rapporto con gli altri e la realtà. Il modello antropologico è spesso implicito in ogni organizzazione di lavoro e pure nella progettazione formativa

MOTIVAZIONE

Insieme dei fattori dinamici che determinano il comportamento di un individuo

OBIETTIVI FORMATIVI

Insieme dei cambiamenti – in termini sia di apprendimenti sia di altre acquisizioni, che si attendono nell'individuo alla fine del percorso di formazione

ORGANIGRAMMA

Descrizione formale della struttura gerarchica aziendale sotto forma di schema grafico in cui si riconoscono i diversi livelli di responsabilità e quindi le relazioni di autorità, dipendenza e collaborazione

ORGANIZZAZIONE QUALIFICANTE

Un'organizzazione di lavoro è qualificante quando consente ad ogni partecipante di aumentare le proprie competenze, ciò mediante la metodologia detta di learning organization, ovvero:

- mettere in relazione conoscenze diverse, punti di vista e interessi creatisi nell'organizzazione in maniera separata e opposta
- superare la rigida specializzazione e autoreferenzialità dei profili professionali
- creare conoscenze, capacità e competenze che si sviluppano nel rapporto e nella comunicazione e non più nell'isolamento

PARTNERSHIP FORMATIV A

È la relazione che unisce due o più soggetti che concorrono al pieno sviluppo del progetto formativo

PERFORMANCE

Prestazione complessa che mobilita un insieme di conoscenze, saper-fare e saper-essere, attraverso cui una persona dimostra di possedere requisiti di abilità e competenza conformi a specifici ruoli sociali preordinati alla prova stessa

PORTFOLIO

Documento rilasciato al termine del percorso formativo che indica le competenze possedute dalla persona titolare ed offre indicazioni circa il modo in cui esse sono state acquisite (insegnamento, esperienza, formazione...)

PROBLEM SOLVING

Metodologia di apprendimento centrata sulla capacità di soluzione dei problemi. Essa fa uso solitamente di simulazioni, casi di studio, ma può essere svolta anche su compiti reali. La soluzione del problema viene ricercata normalmente dall'allievo in forma autonoma, potendo egli usufruire di aiuto e consulenza da parte di esperti i quali non debbono però fornire la risposta del problema stesso

PROFESSIONE

La nozione di professione implica quattro elementi differenti dalle cui interazioni si esplica l'insieme:

- una professione è una funzione posta nel sistema economico. Essa determina un'attività lavorativa specifica;
- una professione si definisce anche come un insieme di competenze o di qualificazioni, che determina un certo comportamento e che stabilisce un certo potere di ruolo;
- una professione è anche un gruppo sociale organizzato che facilita l'identificazione sociale, serve da organismo di difesa degli interessi della professione o assicura la disciplina dei suoi membri;
- una professione si identifica anche attraverso il sistema di formazione istituzionalizzato che serve da iniziazione sociale e da porta d'ingresso nella professione.

L'importanza rispettiva di ciascuno di questi elementi per l'identificazione di una professione dipende da fattori socio-economici, storici e culturali che sono all'origine delle differenze esistenti spesso tra Paese e Paese

PROFILO PROFESSIONALE

Inventario di saperi, saper-fare e saper-essere che costituiscono i requisiti necessari all'esercizio di una determinata attività lavorativa. Il profilo è il riferimento prioritario del corso di formazione professionale

PROGETTO PERSONALE

Elaborato – sia esso formale o informale - mediante il quale la persona, avendo compiuto un'analisi e diagnosi adeguata delle proprie potenzialità e della propria situazione, definisce in termini prospettici l'obiettivo (realistico) che desidera perseguire ed i passi necessari a tale risultato

QUALIFICAZIONE

Insieme delle attitudini, delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze acquisite che permette di esercitare una professione o un mestiere determinato. La qualificazione comprende il sapere tecnico necessario per svolgere un lavoro, ma anche le capacità personali, la motivazione alla professione e le capacità di comunicazione e di relazione

QUALIFICHE CHIAVE

Si tratta di qualifiche professionali fondamentali per lo sviluppo dell'impresa – ovvero la cui assenza porterebbe a gravi problemi circa la sua capacità di perseguire i propri obiettivi - difficilmente sostituibili in poco tempo da altre figure interne o esterne

RECIPROCIÀ

Principio secondo cui un bene o servizio ricevuto da un soggetto della relazione corrisponde ad un bene o servizio equivalente fatto proprio dall'altro soggetto

RESPONSABILITÀ

Attitudine della persona che le consente di assumere compiti e di portarli a termine in modo positivo, avendo coscienza dei propri doveri e dei possibili effetti delle proprie azioni. Rappresenta una delle più importanti virtù del lavoro

RETE COMUNITARIA E SOCIALE

Insieme dei soggetti che sono coinvolti – in un certo contesto – nell'impegno volto a dare corso ad un'azione formativa

RIENTRI FORMATIVI

Possibilità, da parte di persone che hanno interrotto anzitempo un percorso di apprendimento o si sono attardati per vari motivi (demotivazione, insuccesso, emergenze...), di riprendere il proprio cammino senza dover per questo ricominciare da capo

RIQUALIFICAZIONE

Azione formativa rivolta a persone già qualificate ma il cui bagaglio di competenze è divenuto obsoleto o non apprezzato, volta a far acquisire ad esse una qualificazione più attuale e spendibile nel mondo del lavoro

RUOLO

Posizione ricoperta da una persona in una determinata organizzazione aziendale, che definisce i compiti, le relazioni, le attese, le ricompense

SPECIALIZZAZIONE

Approfondimento di un particolare ambito di lavoro in modo da acquisire una competenza ulteriore. Essa è pertanto successiva alla qualificazione e si acquisisce solitamente dopo un certo periodo di lavoro

STAGE FORMATIVO

Esperienza di formazione realizzata presso una struttura produttiva, pubblica o privata, di beni o di servizi. In tale periodo le persone sono chiamate a lavorare in una precisa posizione di lavoro al fine di verificare, attualizzandole, le acquisizioni ricevute, di completare la loro formazione tecnica, di interagire con le concrete condizioni di lavoro cui si riferisce il loro percorso formativo

STAGE ORIENTATIVO

Un periodo svolto in azienda mediante il quale la persona cerca riscontri circa la rispondenza di un certo lavoro rispetto alle sue attitudini e propensioni ed inoltre alla sua vocazione

TRAINING ON THE JOB

Modalità di apprendimento che si sviluppa mediante un percorso di "iniziazione lavorativa" e di addestramento riferito ad abilità operative che segue un percorso interno all'organizzazione aziendale secondo la modalità dell'affiancamento della persona in formazione ad un adulto che svolge la funzione di "maestro"

TUTOR DI IMPRESA

Figura di tutor che opera all'interno dell'impresa per favorire il processo di apprendimento dell'allievo in situazione concreta

TUTOR FORMATIVO

Figura sempre più diffusa nelle attività orientative e formative, con il compito di facilitare il processo di scelta e di apprendimento. Egli agisce :

- sul piano formativo, facendo sì che il progetto-percorso di formazione si sviluppi in forma armonica e finalizzata ;
- sul piano organizzativo, intervenendo in maniera da facilitare le condizioni di apprendimento (spazi, tempi, materiali...) ;
- sul piano didattico, collaborando con i formatori in specie per la didattica attiva e per le verifiche (iniziali, in itinere, finali) ed i follow-up ;
- sul piano relazionale, agendo in maniera da facilitare la comunicazione tra le figure coinvolte, il gruppo-classe, i singoli allievi.

Nel caso dell'alternanza formativa, esistono due figure di tutor : formativo, per il Centro di formazione; di impresa, per l'azienda. Esse progettano e gestiscono la quasi totalità delle attività formative previste

UNITÀ FORMATIVA/MODULO

Si tratta della componente minima e nel contempo organica – ovvero finalizzata all'acquisizione di una precisa competenza – del programma formativo. Essa richiede condizioni di ingresso (che vanno accertati) e di uscita (che sono oggetto di valutazione, riconoscimento-certificazione e validazione). Una formazione modulare si presenta allora come un gioco di costruzione che permette, a partire da un numero limitato di elementi, di organizzare degli insiemi variati che possono rispondere a dei bisogni differenti. Così delineato, il modulo formativo deve potersi legare ad altri moduli appartenenti sia alla stessa filiera professionale sia a filiere differenti.

VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE

Azione mediante la quale si attribuisce validità alle competenze riconosciute da un organismo a ciò deputato. La competenza in tal modo non costituisce unicamente un elemento formale ma diviene un fattore rilevante dal punto di vista sociale (ad esempio dall'azienda quando essa acconsente alla sua validazione)

VALUTAZIONE

Azione programmata e strutturata mediante la quale si attribuisce un valore all'elemento oggetto di interesse, tenendo conto del punto di vista degli attori, della condizione in cui si tale elemento colloca, delle indicazioni provenienti da valutazioni simili

VIRTÙ DEL LAVORO

Disposizione morale del lavoratore a svolgere bene i propri compiti, che si specifica in adesione personale ai valori dell'organizzazione in cui è inserito e fedeltà ad essi, responsabilità ed affidabilità, valorizzazione delle altre figure che cooperano nel perseguimento degli obiettivi, capacità di gestione dell'incertezza e di riconoscimento e valorizzazione degli eventi

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

Ajello, A.M – Meghnagi, S. (cur.)

1998 *La competenza tra flessibilità e specializzazione* Angeli, Milano

Argyris, C.

1993 *Superare le difese organizzative*, Cortina, Milano

Bertolotti, A.M.- Forti, D.- Varchetta, G.

1982 *L'approccio socioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni* Angeli, Milano

Bonazzi, G.

1989 *Storia del pensiero organizzativo*, Angeli, Milano

Bresciani, P.G. (cur.)

1997 *Le competenze: approcci e modelli di intervento*, in "Professionalità", 17, n.38, pp.I-XXXI

Bush, T.

1996 *Manuale di management scolastico*, Erickson, Trento

Callini D. - Montaguti, L.

1993 *Cambiamento organizzativo e formazione*, Angeli, Milano

Crozier, M.- Friedberg, E.

1978 *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano

D'Egidio, F.

1993 *L'impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer, Milano

1998 *La fine della grande illusione. Dalla crisi dei modelli di management alla saggezza manageriale*, Sperling & Kupfer, Milano

Di Francesco, G. (cur.)

1994 *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Angeli, Milano

Druker, F.

1990 *Economia, Politica, Management*, Etas Kompass, Milano

Fiorentini, G.

1992 *Organizzazioni non profit e di volontariato* Etas, Milano

Fontana, F.

1994 *Lo sviluppo del personale*, Giapichelli, Torino

Forti, D. (cur.)

1991 *Orizzonte formazione. L'apprendimento nelle organizzazioni degli anni '90* Angeli, Milano

Gagliardi, P.

1991 *Le imprese come culture*, ISEDI, Milano

Guittet, A.

1994 *Développer les compétences*, ESF, Paris

ISFOL

1997a *Unità capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali*
Franco Angeli, Milano

1997b *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro*,
Franco Angeli, Milano

Jacob L.; Malglaive G.

1993 *Le portefeuille de compétences*, Académie de Creteil

Jacques, E.

1991 *L'organizzazione indispensabile* Guerini e Associati

Kaneklin, C.; Olivetti Manoukian, F.

1990 *Conoscere l'organizzazione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma

Likert, R.

1982 *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano

Maggi, B.

1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*
Etas Libri, Milano

Mintzberg, H.

1985 *La progettazione dell'organizzazione aziendale* Il Mulino, Bologna

Nicoli, D.

1997 *La strategia organizzativa per una formazione professionale rinnovata*
in "Professionalità" n. 40, pp. IV-X

Normann, R.

1985 *La gestione strategica dei servizi* EtasLibri, Milano,

Pugliese, S.

1997 *Dal Centro di formazione professionale (Cfp) al Centri di servizi formativi (CSF)*
in "Professionalità" n. 40, pp. XI-XXIII

Romei, P.

1990 *La scuola come organizzazione*, Angeli, Milano

Zan, S. (cur.)

1988 *Logiche d'azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna

Zarifian P.

1995 *Organizzazione qualificante e modello della competenza*
in "Formazione Professionale", Cedefop, n. 5/95, pp. 5-9

Weick K.

1991 *Organizzare*, Isedi, Torino