



Studi_1/2011

Modelli di formazione per il
tutor aziendale

Francesca D'Arista

ISSN 1974 - 4978



L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è stato istituito con DPR n. 478 del 30 giugno 1973, e riconosciuto Ente di ricerca nel 1999 ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. L'Istituto opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione ed al miglioramento delle risorse umane. L'Isfol svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione, consulenza e assistenza tecnica. Fornisce un supporto tecnico-scientifico al Ministero del lavoro, ad altri Ministeri, al Parlamento, alle Regioni e Province autonome, agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali, pubbliche e private, sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Fa parte del Sistema Statistico Nazionale. Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme – Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Presidente: Sergio Trevisanato

Direttore: Aviana Bulgarelli

Riferimenti:

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: www.isfol.it

Studi Isfol, la prima collana scientifica elettronica realizzata dall'Isfol, comprende articoli e *working paper* sui temi della formazione, del lavoro, dell'inclusione sociale.

La collana nasce con l'intento di rendere accessibili a tutti liberamente, idee e dati, anche nel corso della loro elaborazione. In particolare, mira a stimolare il dibattito e la circolarità delle riflessioni nella comunità scientifica, offrendo l'opportunità, grazie alla sua multimedialità, di creare intorno ad essi una *community*.

La Collana *Studi Isfol* è curata da Claudio Bensi
Responsabile Struttura Comunicazione web
e multimediale.

Coordinamento editoriale:

Paola Piras, Aurelia Tirelli, Matilde Tobia

Redazione:

Paola Piras, Costanza Romano, Aurelia Tirelli, Matilde Tobia, Daniela Verdino

Contatti: editoriadigitale@isfol.it

Il lavoro è frutto di una riflessione personale basata sui dati emersi dalle numerose ricerche realizzate nell'ambito del Progetto Apprendistato dell'ISFOL.

E' autrice del paper Francesca D'Arista

Testo chiuso: 20 maggio 2011

La presente pubblicazione costituisce la versione cartacea dell'edizione consultabile sul portale www.isfol.it all'interno della collana elettronica *Studi*.



La presente opera - salvo dove diversamente specificato - è
rilasciata nei termini della licenza Creative Commons
Attribuzione - NonCommerciale - CondividiAlloStessoModo 2.5
Italia disponibile alla pagina Internet
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/it/>



ABSTRACT

Con il Decreto del 28 febbraio 2000 n. 22 il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha emanato le disposizioni relative allo svolgimento delle funzioni di tutor aziendale nell'apprendistato, delineandone nel dettaglio la figura professionale, definendone caratteristiche, ruolo e compiti, e istituzionalizzando azioni di formazione, della durata di almeno 8 ore, al fine di garantire l'acquisizione delle competenze utili all'esercizio del ruolo. Il presente contributo contiene, oltre ai dati relativi all'attività di formazione realizzata per i tutor a livello regionale, una breve analisi trasversale delle suddette attività formative, da cui emerge che l'impostazione dei vari dispositivi di formazione per il tutor aziendale risulta molto diversificata, rispetto ai presupposti metodologici, agli strumenti e alla terminologia utilizzata.

ABSTRACT

The Ministry of Labour and social affairs has regulated the role and tasks of the apprenticeship tutor (Decree of february 28, 2000, no 22), defining the tutor professional profile, characteristics, and introducing a compulsory training to become a tutor, lasting at least 8 hours, in order to ensure the acquisition of the needed skills. In addition to data related to training courses designed for tutors funded by the Regions, the paper contains a brief analysis of these activities, both in quantitative and in qualitative terms, with a cross-section approach.

The results of the paper highlight the differences among the training courses designed for tutors in terms of methodologies, tools and terminology used.



	PAG.
PREMESSA	1
1. LA REGOLAMENTAZIONE PER IL TUTOR AZIENDALE PER L'APPRENDISTATO	1
2. GLI INTERVENTI FORMATIVI PER I TUTOR AZIENDALI	3
3. MODELLI REGIONALI DI FORMAZIONE PER IL TUTOR AZIENDALE: L'IMPOSTAZIONE METODOLOGICA DI UN APPROFONDIMENTO DELL'ISFOL	8
4. MODELLI REGIONALI DI FORMAZIONE PER IL TUTOR AZIENDALE: UN'ANALISI TRASVERSALE	11
4.1 Aspetti organizzativi	12
4.2 Riferimenti per la progettazione	14
4.3 Aspetti di contenuto	16
5. CONCLUSIONI	21
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	23



PREMESSA

La possibilità di realizzare la formazione formale obbligatoria per i contratti di apprendistato professionalizzante all'interno dell'impresa, introdotta dal [Decreto Legislativo n. 276/03](#), è stata ultimamente rafforzata dalla [Legge n. 133/08](#), che introduce la possibilità di una formazione esclusivamente aziendale¹.

I provvedimenti citati sottolineano la necessità di approfondire la riflessione sulle diverse modalità di realizzazione della formazione all'interno dell'impresa – formale, non formale e informale. Tale riflessione deve essere accompagnata dalla valorizzazione delle pratiche più significative e dalla elaborazione di strumenti che possano supportare e rendere più efficace l'azione delle imprese che fossero interessate a scegliere tale modalità di erogazione della formazione in apprendistato.

A tal fine assume un ruolo centrale la figura del tutor aziendale, ossia colui che ha il compito prioritario di curare la formazione dell'apprendista in impresa, rispetto al quale si rileva un fabbisogno formativo e di strumenti operativi di supporto all'azione.

1. LA REGOLAMENTAZIONE DEL TUTOR AZIENDALE PER L'APPRENDISTATO

Con il [Decreto del 28 febbraio 2000 n. 22](#) il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha emanato le disposizioni relative allo svolgimento delle funzioni di tutor aziendale nell'apprendistato, delineandone nel dettaglio la figura professionale, definendone caratteristiche, ruolo e compiti, e istituzionalizzando azioni di formazione al fine di garantire l'acquisizione delle competenze utili all'esercizio del ruolo.

L'approvazione del Decreto Legislativo n. 276/2003, che ha affidato alle Regioni e Province Autonome di Trento e Bolzano la regolamentazione della figura del tutor aziendale, ha aperto la strada ad una serie di provvedimenti definiti a livello territoriale che hanno sostanzialmente confermato le disposizioni del precedente Decreto Ministeriale. Pertanto è ancora a quell'atto che si deve far riferimento per tratteggiare la figura del tutor aziendale.

Nel dettaglio, i **compiti** del tutor aziendale possono essere così elencati (art.1 del Decreto Ministeriale n. 22/00):

- *affianca* l'apprendista durante il periodo di apprendistato, svolgendo anche una funzione informativa e di orientamento rispetto al contesto organizzativo dell'azienda, costituito dall'insieme di valori, regole, sistema di relazioni e modalità organizzative
- *trasmette* le competenze necessarie all'esercizio delle attività lavorative ponendosi come maestro e garante degli apprendimenti

¹ La recente [sentenza della Corte Costituzionale n.176/2010](#) ha in parte emendato l'art.23 della Legge n. 133/08, ma tale modifica non inficia la valorizzazione del ruolo della formazione aziendale operata dalla legge citata.



- *favorisce* l'integrazione tra le iniziative formative esterne all'azienda e la formazione sul luogo di lavoro, svolgendo una funzione formativa
- *collabora* con la struttura di formazione esterna all'azienda allo scopo di valorizzare il percorso di apprendimento in alternanza, svolgendo un'attività di sostegno e coordinamento
- *esprime* le proprie valutazioni sulle competenze acquisite dall'apprendista ai fini dell'attestazione da parte del datore di lavoro, ponendosi come valutatore dei progressi e dei risultati dell'apprendimento.

Di conseguenza le **competenze** minime che il tutor aziendale deve possedere per svolgere con efficacia i compiti assegnati, competenze da sviluppare tramite specifici interventi formativi, sono (art.3):

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

Le suddette attività prefigurano un ricco e complesso insieme di funzioni che il tutor deve svolgere, a seconda anche dell'organizzazione della funzione di tutorato nei diversi contesti aziendali, e in relazione alle caratteristiche del giovane apprendista, che arriva in azienda con un personale bagaglio di esperienze, personali e professionali, di aspettative e timori, che influenzano la motivazione e gli esiti del percorso formativo e lavorativo che sta per intraprendere.

L'art.3 del Decreto Ministeriale n. 22/00 prevede infatti la definizione da parte delle Regioni (di concerto con le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e con i sindacati dei lavoratori) di specifici interventi formativi, di durata non inferiore ad 8 ore, diretti a sviluppare le competenze minime necessarie per esercitare le funzioni tutoriali. La centralità di tali interventi per un esercizio efficace della funzione tutoriale all'interno dell'azienda e, più in generale, per una



valorizzazione delle potenzialità formative del contesto produttivo, ha spinto verso un rafforzamento dell'intervento formativo obbligatorio per i tutor aziendali, nell'ambito di alcune regolamentazioni regionali di implementazione del Decreto Legislativo n. 276/2003.

Gli interventi formativi specifici rivolti ai tutor aziendali devono dunque essere finalizzati allo sviluppo di alcune competenze minime, trasversali e tecnico-professionali per l'esercizio del ruolo, ma anche essere l'occasione per potenziare e prendere consapevolezza delle competenze relazionali necessarie a ricoprire un ruolo così importante.

2. GLI INTERVENTI FORMATIVI PER I TUTOR AZIENDALI

Sulla base delle previsioni del Decreto Ministeriale n. 22/00 si è progressivamente sviluppata, in parallelo alle attività formative per apprendisti, un'offerta di formazione rivolta ai tutor aziendali, programmata dalle Regioni e dalle Province Autonome. Come si evince dagli ultimi dati disponibili, pubblicati anche nel [XI Rapporto di Monitoraggio sull'Apprendistato](#)², nel corso del 2008 sono stati 29.625 i tutor aziendali che hanno preso parte agli appositi interventi formativi con una distribuzione alquanto disomogenea nel territorio nazionale (cfr. tab. 1). La maggior parte dei tutor formati si trova al Nord (86%): nello specifico nel Nord-Ovest ne risultano il 59,4%, più del doppio rispetto alla quota dei tutor del Nord-Est (26%). La rimanente quota si divide nel 13% al Centro e nella cifra assai modesta dello 0,8% del Sud. Infatti nel mezzogiorno solo il Molise e la Sardegna hanno organizzato attività formative. L'organizzazione di corsi per tutor aziendali è, invece, del tutto assente nelle altre regioni del Mezzogiorno, nonostante siano state organizzate attività formative per apprendisti.

La mancanza di un'offerta formativa per i tutor aziendali in alcune Regioni, più che un fenomeno episodico e congiunturale, appare una caratteristica di alcuni territori che si rileva in un'analisi di più lungo periodo (cfr. tab. 1). Ad esempio, per la Basilicata, l'assenza di attività formative nel 2008 conferma quello che è l'andamento iniziato già a partire dal 2006; se in Campania il 2008 è il primo anno per il quale non risultano tutor formati, di contro in Abruzzo nel sessennio considerato si sono organizzati interventi solo nel 2006. L'unica Regione settentrionale che recentemente non ha programmato tali attività è l'Emilia Romagna (dal 2006 ad oggi) in cui il sistema regionale di formazione per l'apprendistato regolamentato ex Decreto Legislativo n. 276/03 non prevede l'erogazione di interventi per i tutor aziendali.

² Cfr. par.2.2 tab.8


Tab.1 Partecipanti agli interventi di formazione per i tutor aziendali negli anni dal 2003 al 2008

Regioni	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Var.% 2008 su 2003
Piemonte	12.268	21.087	24.000	16.800	13.750	7.367	-39,9
Valle d'Aosta	121	-	-	-	311	135	11,6
Lombardia	3.717	6.777	4.707	1.505	6.494	8.514	129,1
Prov. Bolzano	67	50	70	220	70	163	143,3
Prov. Trento	215	335	682	1.835	1.233	1.459	578,6
Veneto	6.000	2.887	6.500	7.368	9.129	5.214	-13,1
Friuli Venezia Giulia	917	1.224	2.378	1.075	855	1.074	17,1
Liguria	1.111	-	650	2.012	2.298	1.573	41,6
Emilia Romagna	2.628	5.885	2.117	-	-	-	-100,0
Toscana	1.235	276	594	1.385	1.150	1.309	6,0
Umbria	6	65	-	934	200	451	7416,7
Marche	1.078	2.946	4.714	3.438	2.950	2.076	92,6
Lazio	-	-	-	290	290	40	
Abruzzo	-	-	-	547	-	-	
Molise	147	68	137	207	198	198	34,7
Campania	320	240	190	25	140	-	-
Puglia	-	-	186	419	-	-	-
Basilicata	-	-	-	-	-	-	-
Calabria	<i>Dati non pervenuti</i>						
Sicilia	<i>Dati non pervenuti</i>						
Sardegna	-	870	103	-	-	52	-
Nord-Ovest	17.217	27.864	29.357	20.317	22.853	17.589	2,2
Nord-Est	9.827	10.381	11.747	10.498	11.287	7.910	-19,5
Centro	2.319	3.287	5.308	6.047	4.590	3.876	67,1
Sud-Isole	467	1178	616	1198	338	250	-46,5
Italia	29.830	42.710	47.028	38.060	39.068	29.625	-0,7

Fonte: elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e Province Autonome



Esaminando il volume complessivo dei partecipanti alla formazione per tutor aziendali nello scorso anno rispetto al 2003, il valore del 2008 non si discosta molto da quello registrato all'inizio del sessennio considerato. Rispetto al 2003, infatti, il numero di tutor formati nel corso del 2008 sul territorio nazionale è sceso dello -0,7%. Pur facendo riferimento a valori assoluti piuttosto contenuti, le variazioni percentuali più significative nelle annualità considerate interessano il Mezzogiorno, dove si registra, nel 2008, una diminuzione pari al 46,5% rispetto al 2003, e il Centro Italia, dove viceversa i tutor formati aumentano del 67,1%; nel Nord-Est lo scostamento percentuale è più contenuto (-19,5%), anche se il decremento in termini assoluti di tutor formati è il più alto tra i valori relativi alle macro-aree, poiché pari a quasi 2.000 unità.

Analizzando l'andamento di lungo periodo, dal 2003 al 2008 (cfr. tab.2), si rileva una crescita sostenuta nel primo triennio, per cui il numero di tutor partecipanti agli interventi raggiunge il valore massimo nel 2005 con un picco di 47.028 tutor formati. Nel triennio successivo il trend -non lineare- risulta invece in diminuzione, tanto che i volumi complessivi della formazione per i tutor aziendali, tornano, nel 2008, a quelli iniziali.

La flessione più ampia è proprio quella avvenuta nel 2008, attribuibile in primo luogo alla riduzione di interventi formativi nel Nord-Est (-30%), l'area geografica che ha avuto il maggior calo nel Paese riguardo ai percorsi di formazione attivati. In particolare in Veneto sono stati formati circa 4.000 tutor in meno (-42%) rispetto al 2007. I tutor del Veneto rappresentano infatti il 66% dei formati di tutta l'area Nord-Orientale.

La diminuzione che ha interessato il Nord-Ovest (-23%) può essere invece attribuita al calo dei partecipanti ai corsi che ha interessato soprattutto il Piemonte (-46,4%) e, in misura solo percentualmente più ampia, la Valle d'Aosta (-56,6%), compensata dalla crescita del numero dei tutor registrata in Lombardia (+31,1%).

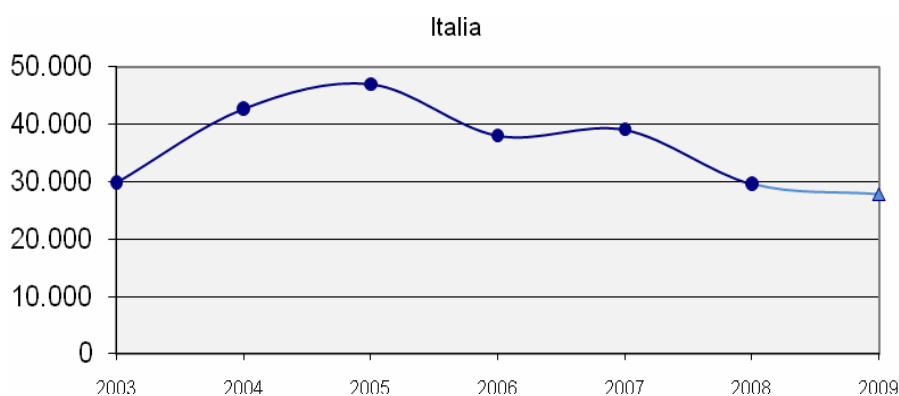
Più modesta in termini assoluti la contrazione registrata per la macro-area del Centro, dovuta principalmente alle riduzioni che hanno interessato il Lazio (-86%) e le Marche (-29%), riduzione probabilmente dovuta ai molti tutor già formati negli anni precedenti.



Tabella 2 - Tutor aziendali formati dal 2003 al 2009 – valori assoluti

Anni	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Italia	29.830	42.710	47.028	38.060	39.068	29.625	27.889

* i valori per il 2009 sono programmati e non realizzati



Fonte: elaborazione Isfol su dati regionali

Il rapporto fra tutor aziendali e apprendisti coinvolti negli interventi formativi programmati da Regioni e Province Autonome è un buon indicatore dell'attenzione mostrata dalle amministrazioni nei confronti di questo segmento specifico dell'offerta nell'ambito del sistema di apprendistato.

A livello complessivo ogni 100 apprendisti sono stati formati 18 tutor, in rapporto di 1 a 5, rapporto che richiama quello dettato dalla normativa³ (cfr. art.2 del Decreto Ministeriale n. 22/00). Molte regioni continuano comunque a registrare, nel 2008, un buon rapporto fra apprendisti e tutor formati, in linea con la media nazionale.

Il Veneto raggiunge, come nell'anno precedente, un rapporto di uno a uno: ad ogni apprendista avviato in formazione corrisponde un tutor coinvolto in attività formative. Nonostante la contrazione delle attività registrata nel 2008 mantengono un ottimo rapporto, pari ad un tutor ogni due apprendisti, le Marche e la Liguria (cfr. tab.3).

³ L'art.2 del Decreto Ministeriale n. 22/00 prescrive che un tutor aziendale possa seguire fino a cinque apprendisti.



Tabella 3 - Rapporto apprendisti formati tutor formati – anno 2008- valori assoluti e %

	Appr. Formati	Tutor Formati	% di tutor su apprendisti	Nr. apprendisti per tutor
Piemonte	25.070	7.367	29,4	3,4
Valle d'Aosta	815	135	16,6	6,0
Lombardia	45.403	8.514	18,8	5,3
P.a. Bolzano	3.970	163	4,1	24,4
P.a. Trento	4.770	1.459	30,6	3,3
Veneto	5.259	5.214	99,1	1,0
Friuli V. Giulia	11.890	1.074	9,0	11,1
Liguria	3.781	1.573	41,6	2,4
E.Romagna	42.310	0	-	
Toscana	8.316	1.309	15,7	6,4
Umbria	2.234	451	20,2	5,0
Marche	5.261	2.076	39,5	2,5
Lazio		40		
Abruzzo	1.555	0	-	
Molise	461	198	43,0	2,3
Campania	1.600	0	-	
Puglia	5.234	0	-	
Basilicata	378	0	-	
Sardegna	126	52	41,3	2,4
<i>Italia*</i>	<i>117.356</i>	<i>29.585</i>	<i>25,2</i>	<i>4,0</i>

Fonte: elaborazione Isfol su dati regionali

* Il totale Italia è al netto delle regioni per le quali non sono disponibili i dati sia per I tutor che per gli apprendisti

La Regione Friuli Venezia Giulia (un tutor formato ogni 11 apprendisti) e la Provincia di Bolzano (uno ogni 24) registrano un numero più ridotto di tutor formati in relazione al numero di apprendisti, confermando i dati dello scorso anno. Ciò è dovuto, nel caso del Friuli, alla regolamentazione regionale che prevede, dopo la formazione obbligatoria nel caso di assunzione di un primo apprendista, un aggiornamento ogni tre anni; e per Bolzano, all'esenzione dalla frequenza dei corsi per chi è già "maestro artigiano".

Nel Lazio il riavvio di un'offerta di formazione per gli apprendisti previsto nel 2009 è preceduto da un primo intervento sui tutor aziendali.

Per il 2009 le previsioni formulate dalle amministrazioni regionali vedono un'ulteriore diminuzione del numero di tutor aziendali formati nella misura del 3,3%, valore calcolato sommando le regioni per le quali è stato comunicato il numero dei tutor programmati per l'anno 2009. In valore assoluto, tale cifra corrisponde ad una quota di 950 tutor aziendali in meno che presumibilmente parteciperanno alle attività di formazione (cfr. tab.4).



Tabella 4 - Attività realizzate nel 2008, programmate nel 2009 e variazione percentuale

Regioni	Realizzato 2008	Programmato 2009	Var.% 2009/2008
Piemonte	7.367	6.500	-11,8
Valle d'Aosta	135	n.d.	-
Lombardia	8.514	1.831	-78,5
P.a. Bolzano	163	170	4,3
P.a. Trento	1.459	950	-34,9
Veneto	5.214	11.233	115,4
Friuli V. Giulia	1.074	1.100	2,4
Liguria	1.573	592	-62,4
Emilia Romagna	0	n.d.	-
Toscana	1.309	1.050	-19,8
Umbria	451	n.d.	-
Marche	2.076	3.441	65,8
Lazio	40	522	1205,0
Abruzzo	0	n.d.	-
Molise	198	n.d.	-
Campania	0	500	-
Puglia	0	n.d.	-
Basilicata	0	n.d.	-
Calabria	n.d.	n.d.	-
Sicilia	n.d.	n.d.	-
Sardegna	52	0	-
<i>Italia*</i>	<i>28.841</i>	<i>27.889</i>	<i>-3,3</i>

Fonte: elaborazione Isfol su dati regionali

*Il totale Italia è al netto delle regioni per le quali non sono disponibili i valori del programmato 2009

Regioni come la Lombardia (-78,5%) e la Liguria (-62,4%) vedono un notevole contrazione nella programmazione; rilevanti invece gli incrementi programmati dal Veneto (+115%), dalle Marche (+65,8%). Anche il Lazio, in valore assoluto, prevede di coinvolgere circa 500 tutor in più, poiché presumibilmente, il sistema di formazione pubblica per gli apprendisti dovrebbe partire nel 2009.

3. MODELLI REGIONALI DI FORMAZIONE PER IL TUTOR AZIENDALE: L'IMPOSTAZIONE METODOLOGICA DI UN APPROFONDIMENTO DELL'ISFOL

In considerazione del ruolo strategico che la figura del tutor aziendale svolge per assicurare il supporto all'inserimento dell'apprendista in azienda e l'efficacia della formazione svolta all'interno, è stata realizzata un'analisi delle esperienze di formazione per i tutor aziendali messe in campo da Regioni e Province Autonome, anche in collaborazione con le parti sociali e/o gli enti bilaterali.



L'attenzione a migliorare la qualità degli interventi rivolti ai tutor aziendali rientra tra le priorità dell'Isfol, tanto che già in passato era stato predisposto un [manuale per la formazione](#). Si torna ora sul tema con un nuovo approfondimento, con l'obiettivo di individuare e socializzare tra gli operatori le acquisizioni maturate in circa dieci anni di intervento, in termini di proposte formative e di strumenti in uso.

Attraverso una scheda qualitativa è stato richiesto alle Regioni, tra le altre attività, di descrivere le iniziative di formazione per i tutor aziendali. Dopo la raccolta delle suddette schede, è stato richiesto di inviare i documenti e gli strumenti in uso ritenuti significativi alla socializzazione delle iniziative formative già realizzate e di quelle possibili. In questa fase sono stati coinvolti i referenti regionali (responsabili della gestione delle attività formative in apprendistato, dirigenti che lavorano su tematiche specifiche della formazione..) che potevano fornire indicazioni utili alla raccolta dei materiali; altre informazioni sono state fornite da parti sociali e da agenzie formative che hanno gestito esperienze significative; quindi si è cercato, attraverso un'analisi dettagliata dei modelli operativi e delle tipologie di interventi di formazione per tutor aziendali, di realizzare una comparazione critica dei dispositivi formativi esistenti attivati a livello locale.

Nello specifico sono stati preventivamente individuati alcuni elementi funzionali allo scopo di analizzare e approfondire il quadro in cui si sviluppa e viene erogata la formazione per il tutor aziendale, tra cui:

- le modalità di progettazione dell'intervento formativo (impostazione metodologica, organizzazione dell'offerta formativa, contenuti)
- le modalità di erogazione (struttura dei percorsi formativi, metodologie utilizzate)
- la tipologia degli strumenti utilizzati nel percorso di formazione.

Da questa prima analisi emerge che gli interventi formativi per i tutor aziendali, ormai diffusi su quasi tutto il territorio nazionale come risulta dai dati precedentemente illustrati, presentano numerosi elementi di differenziazione, sia per i presupposti metodologici che per le modalità operative utilizzate. Ogni realtà regionale imposta dei percorsi diversificati tra loro per presupposti metodologici, struttura, contenuti, durata e strumenti utilizzati, ma anche per linguaggio e terminologia. Le indicazioni meramente tecniche, che potrebbero delineare confini ben definiti entro cui progettare un percorso formativo, spesso non sono esplicite; gli unici riferimenti formalizzati in atti generalmente riguardano i vincoli di obbligatorietà posti dalle singole regioni, nonché i requisiti, i compiti e le competenze per l'esercizio del ruolo, che, come anticipato, si rifanno ampiamente alle previsioni del Decreto Ministeriale n. 22/00. Inoltre si riscontra nell'ambito degli interventi che il ruolo prefigurato a livello normativo, se da una parte si rivela coerente con le esigenze connesse alla gestione del percorso di inserimento e sviluppo degli apprendisti, in molti casi appare più un modello di riferimento che una pratica effettivamente agita nelle situazioni operative.

La seguente tabella elenca le regioni, le province ed i singoli enti di formazione che hanno partecipato attivamente alla ricognizione inviando materiali di progettazione e di supporto alla



realizzazione degli interventi. Nella tabella 5 viene evidenziato che alcuni dei materiali inviati sono il risultato di azioni svolte a livello regionale o provinciale, cui hanno collaborato varie agenzie formative su incarico dell'amministrazione. In questi casi nella tabella si parla di modello regionale o di modello provinciale. Infine sono espressamente citate le agenzie formative delegate dalla regione/provincia per l'erogazione dei percorsi per i tutor aziendali, che hanno definito autonomamente, in riferimento agli atti di programmazione, un impianto di progettazione, una traccia di contenuti e strumenti di supporto alla realizzazione degli interventi.

La documentazione raccolta ed esaminata ai fini della ricerca sui percorsi di formazione del tutor aziendale è di vario genere. La maggior parte delle amministrazioni e dei centri di formazione ha redatto una relazione dettagliata che descrive l'impianto del sistema utilizzato. In alcuni casi sono stati allegati gli atti relativi e materiali didattici di vario genere: strumenti, schede o questionari utilizzati in specifici momenti della formazione e manuali o guide per il tutor prodotti a livello regionale e provinciale.

Tabella 5 - Regioni, Province e centri di formazione coinvolti nella ricognizione sui modelli formativi per i tutor aziendali

Regione	Provincia	Agenzie formative
Piemonte		<i>(modello regionale)</i>
Val d'Aosta		<i>(modello regionale)</i>
Lombardia	Varese	<i>(modello provinciale)</i>
Prov. Trento		<i>(modello provinciale)</i>
Veneto		FICIAP, SIAV, ARCAV
Friuli Venezia Giulia		IAL, IRES, ENAIP
Liguria	Genova	C.P.F.P Brodolini, CIF, ECIPA, CNOS-FAP, Villaggio del Ragazzo-S.Salvatore
Toscana	Savona	<i>(modello provinciale)</i>
	Firenze	<i>(modello provinciale)</i>
	Arezzo	ISIS
	Grosseto	<i>(modello provinciale)</i>
	Massa Carrara	<i>(modello provinciale)</i>
	Pisa	CSA
	Prato	<i>(modello provinciale)</i>
Marche	Siena	Provincia di Siena, Ente Senese Scuola Edile
	Ascoli Piceno	<i>(modello provinciale)</i>
	Macerata	<i>(modello provinciale)</i>
Lazio	Pesaro-Urbino	<i>(modello provinciale)</i>
		Ente Bilaterale del Terziario
Molise		E.B.R.A.C., Orfeo

Fonte: Isfol



Di seguito si riportano i principali elementi emersi dall'analisi comparativa dei modelli di formazione per i tutor aziendali nell'apprendistato, con l'obiettivo di descrivere ed approfondire gli elementi strutturali dei dispositivi attuati⁴.

4. MODELLI REGIONALI DI FORMAZIONE PER IL TUTOR AZIENDALE: UN'ANALISI TRASVERSALE

Sul volume di formazione obbligatoria prevista per il tutor aziendale si registrano alcune differenze fra i modelli esaminati. Il DM 22/2000 conteneva la previsione della partecipazione obbligatoria del tutor aziendale ad una iniziativa formativa della **durata** di almeno 8 ore all'avvio del percorso di formazione "esterna" degli apprendisti. Le attuali previsioni regionali hanno fissato generalmente una durata della formazione obbligatoria che si attesta su quella dettata dal Decreto Ministeriale oppure a 12 ore, ma non mancano previsioni maggiori (cfr. tab.6).

Tabella 6 - Durata degli interventi di formazione programmati a livello regionale

Regione	Ore
Piemonte	non stabilite
Val d'Aosta	12
Lombardia	8
Prov. Trento	16
Veneto	12
Friuli Venezia Giulia	16
Liguria	12
Toscana	8
Marche	12
Lazio	16
Molise	8

Fonte: Isfol

La Regione Piemonte non stabilisce da [Regolamento](#) un numero di ore obbligatorie, ma programma specifici interventi formativi per l'acquisizione di determinate competenze, anche in relazione alle tipologie di apprendistato e alle due modalità previste di attuazione della formazione formale: il primo percorso è rivolto ai tutor che operano in aziende in possesso di capacità formativa e che quindi erogano tutta o parte della formazione formale all'interno; il secondo è

⁴ Questa breve lettura trasversale è preliminare a un successivo approfondimento e ad una comparazione critica delle tipologie di interventi attivati a livello regionale. Fine ultimo dello studio sarà quello di:

- creare un catalogo di offerte formative per tutor aziendali nell'apprendistato in cui saranno evidenziati i contenuti e gli obiettivi di ogni singola azione formativa, nonché le criticità e le problematiche specifiche sottese alla formazione in relazione ai vari contesti aziendali e alla normativa di riferimento
- definire un modello di formazione per i tutor aziendali, strutturato sul catalogo di proposte formative, e un Manuale operativo inteso come supporto all'azione dei tutor all'interno delle imprese.



dedicato a quelli che operano in aziende in cui la formazione è svolta totalmente all'esterno dell'impresa.

La Regione Lombardia ed il [Friuli Venezia Giulia](#) prevedono interventi della durata di 16 ore; la Provincia di Prato inserisce come parte integrante della formazione rivolta ai tutor aziendali una attività di *project work* che, insieme alle ore di formazione a distanza previste dal modello, portano la durata dell'intero percorso a 28 ore. Lo stesso accade nella Regione Lazio, dove le ore complessive di auto-apprendimento, d'aula e di *project work* assommano a 32.

In generale gli interventi formativi citati sono articolati in **moduli**, la cui durata si assesta sulle 4 ore, tranne nei casi dei percorsi più brevi, dove di solito ogni modulo è di un'ora, o, al contrario, di quelli che prevedono momenti di approfondimento o di formazione a distanza, dove un modulo può arrivare alla durata di 4 ore. La terminologia per denominare i moduli è varia: il Piemonte parla di *Unità Formative*; il percorso della Valle d'Aosta si articola in tre *Unità di Lavoro*; l'ISIS di Arezzo, il FICIAP del Veneto e l'EBIT Lazio individuano *Aree di Contenuto*; la Regione Marche *Aree di Lavoro*.

I moduli formativi sono di solito articolati in modo da trasmettere al tutor aziendale **contenuti** messi a punto sui compiti e le competenze dettate dal Decreto Ministeriale n.22/00.

4.1 Aspetti organizzativi

Rispetto agli **aspetti organizzativi** generalmente i corsi di 8 ore vengono erogati in un'unica giornata, mentre quelli di 12 o più ore prevedono una calendarizzazione su più settimane consecutive (Friuli Venezia Giulia). In qualche caso l'impegno formativo per il tutor aziendale viene scomposto in una pluralità di incontri che avvengono periodicamente nel corso dell'anno, in base anche alla formazione degli apprendisti. Ad esempio, nella Regione Marche le 12 ore previste dal percorso sono suddivise in maniera differente dalle singole province: nella Provincia di Macerata il primo incontro di 4 ore si svolge prima dell'inizio della formazione per gli apprendisti, mentre le rimanenti 8 ore sono distribuite nell'arco del biennio del corso rivolto agli apprendisti; nella Provincia di Ascoli Piceno delle 12 ore complessive 8 sono erogate prima dell'avvio del corso per gli apprendisti e 4 in una fase intermedia del suddetto corso. La [Regione Veneto](#) suddivide l'erogazione delle ore di formazione per i tutor aziendali in tre momenti del percorso dell'apprendista: due ore durante il colloquio di accompagnamento in cui si definisce il percorso di formazione per gli apprendisti, otto durante l'erogazione del percorso formativo, due ore al termine del percorso stesso.

Anche le **metodologie** utilizzate sono piuttosto diversificate. Ad esempio, accanto alla scelta della maggior parte delle Regioni di utilizzare la formazione in presenza, il [Lazio](#) propone due giornate d'aula, una all'inizio e una al termine del percorso, ed un percorso di *autoformazione assistita*.

La scelta di utilizzare la formazione da remoto ha l'obiettivo di rendere flessibile il percorso, e più fruibile il materiale di supporto ai contenuti teorici.



Il percorso d'aula termina con la realizzazione di un *project work* che consiste nell'elaborazione individuale di un progetto di lavoro utilizzando gli strumenti teorici e concettuali acquisiti durante la formazione. Lo strumento del *project work* permette di sperimentare attivamente i contenuti teorici appresi, nonché la loro contestualizzazione alle specifiche realtà organizzative di riferimento in cui i partecipanti si trovano, o si troveranno ad operare. Il tutor, alla fine del percorso, deve essere infatti in grado di:

- applicare le conoscenze e le capacità apprese al fine di essere in grado di predisporre operativamente strumenti e piani di lavoro
- partecipare alla progettazione del Piano Formativo
- programmare le attività dell'apprendista.

Il percorso di auto-apprendimento individuale ha l'obiettivo di approfondire i contenuti trattati in aula attraverso l'utilizzo di specifico materiale didattico; in particolare si utilizzano:

- la documentazione normativa specifica di settore con l'obiettivo di analizzare il contesto normativo di riferimento
- il [Manuale per il Tutor Aziendale](#) per approfondire le funzioni ed il ruolo del tutor.

La formazione assistita si conclude con l'auto-somministrazione di test per la verifica dell'apprendimento.

Il percorso formativo per la certificazione delle competenze dei tutor della Regione Piemonte si realizza invece esclusivamente mediante una specifica formazione a distanza, erogata tramite un apposito applicativo informatico disponibile sul sito della Regione.

L'applicativo consente inoltre di accedere ad una sezione dedicata alla valutazione e di ottenere, a conclusione del percorso di formazione, previo superamento della prova finale, una attestazione delle competenze acquisite ai fini dell'esercizio delle funzioni proprie del tutor aziendale.

Sono inoltre previsti moduli di aggiornamento al fine di garantire ai tutor le necessarie opportunità di adeguamento delle proprie conoscenze alle innovazioni e allo sviluppo della normativa nell'ambito del contratto di apprendistato.

Il dispositivo si avvale di quattro strumenti a supporto dell'auto-apprendimento:

- il *Manuale*, che fornisce informazioni e indicazioni metodologiche, consultabile e scaricabile sia in versione completa, sia per singoli capitoli (ogni capitolo è dedicato ad una singola competenza)
- i *Laboratori*, che consentono di conoscere le quattro Macroaree di intervento del tutor aziendale, visualizzabili in modalità on line, oppure scaricabili singolarmente
- i *Test di prova*, uno per ogni Macroarea di intervento, composti da domande a risposta chiusa, che consentono di visualizzare immediatamente il punteggio ottenuto in base alla risposta giusta oppure sbagliata, utili per prepararsi alla prova finale per essere certificati come tutor



- il *Simulatore di PFI*, che consente di simulare on line la predisposizione di un Piano Formativo Individuale e la sua valutazione.

Infine alcune province della Regione Toscana inseriscono la Formazione a Distanza come opzione per una maggiore fruibilità dei materiali didattici ([Grosseto](#)), o per facilitare all'azienda la gestione dei tempi di chi è coinvolto nel percorso, rimandando all'auto-formazione anche tematiche specifiche come la sicurezza nei luoghi di lavoro (Prato).

Anche la Regione Liguria ha impiantato l'intero modello formativo per i tutor aziendali su una forte attenzione alle metodologie didattiche. L'approccio utilizzato si avvale di strumentazioni didattiche che favoriscano un apprendimento partecipato (ad es. analisi di casi, testimonianze, *role play*, giochi) mettendo in atto strategie didattico-formative in grado di far partecipare/coinvolgere attivamente i partecipanti.

Particolare attenzione dovrà essere quindi rivolta alla scelta del docente che condurrà le giornate d'aula per i tutor. Egli infatti, oltre ad assumere il ruolo di formatore e coordinatore delle attività didattiche, dovrà svolgere la funzione di facilitatore del processo di apprendimento del tutor aziendale, e soprattutto motivare i partecipanti all'intero percorso formativo. Il formatore che condurrà le giornate d'aula per i tutor aziendali sarà facilitatore del lavoro dei partecipanti con funzione di supporto attraverso l'uso di adeguate metodologie. Sarà sua cura e attenzione stabilire le modalità più idonee, con cui realizzare l'attività di apprendimento (laboratori in piccoli gruppi, ricerca d'aula, ecc.) partendo dalla specifica composizione dell'aula.

La Provincia autonoma di Trento pone l'accento sulla formazione dei formatori: oltre ad individuare delle **figure esperte** che devono erogare i singoli moduli, a seconda della specificità dei contenuti, descrive in maniera dettagliata la modalità di gestione d'aula per i formatori dei tutor, gli strumenti da utilizzare per favorire l'apprendimento, nonché il processo per una gestione efficace delle dinamiche di gruppo e della trasmissione dei contenuti.

4.2 Riferimenti per la progettazione

I percorsi sono strutturati per lo più in base alle competenze che il tutor deve possedere, ma anche rispetto al profilo di ruolo che il tutor assume in relazione all'apprendista, alle funzioni che deve svolgere o alle **aree** che deve presidiare.

La scelta progettuale della Provincia di Firenze è stata quella di analizzare gli aspetti relazionali inerenti alle funzioni tutoriali di sostegno all'inserimento del nuovo apprendista. In particolare il modello individua quattro *Aree di intervento* sottostanti allo svolgimento di tali funzioni:

- *informativa*, che richiama la trasmissione di informazioni circa valori aziendali, norme, consuetudini, regole (formali ed informali), rispettate e seguite nel contesto lavorativo
- *orientativa*, relativa al favorire l'acquisizione progressiva di comportamenti e modalità di relazione adeguati rispetto ai responsabili ed ai colleghi



- *di integrazione* nel contesto aziendale, agevolando, tramite il sostegno emotivo, il sintonizzarsi delle aspettative dell'apprendista con le richieste del lavoro
- *formativa e di sostegno all'apprendimento* attinente alle prestazioni e al trasferimento, nel contesto aziendale, di quanto acquisito nella formazione esterna, favorendo la riflessione sulle prestazioni più specificatamente tecniche e operative.

La Regione Piemonte identifica quattro *Macroaree di Intervento* nettamente distinguibili per attività, contenuti tecnici e competenze:

- ✓ *Co-progettazione del percorso di apprendimento*, che comporta l'individuazione condivisa del Profilo Formativo, la partecipazione alla definizione del Piano Formativo Individuale (PFI), l'organizzazione del lavoro e la programmazione delle risorse per la realizzazione del percorso di apprendimento
- ✓ *Facilitazione e supporto all'apprendimento*, considerata il fulcro dell'attività del tutor e che implica le maggiori criticità, tenendo conto che il tutor aziendale è un lavoratore dell'azienda, con un ruolo (sia esso tecnico o operativo o manageriale) nei processi di lavoro e non è un 'docente abituale' o un 'orientatore'
- ✓ *Coordinamento*, sia delle attività formative formali e informali che si svolgono all'interno dell'azienda, sia dell'intero percorso formativo dell'apprendista
- ✓ *Valutazione*, degli apprendimenti in merito a comportamenti e conoscenze meramente tecniche nell'ambito delle attività in impresa, tramite anche l'uso di dispositivi formali e l'applicazione di procedimenti definiti per la conseguente certificazione delle competenze.

Altri interventi formativi partono dal presupposto che i *Compiti* e le *Attività* sottostanti alle singole *Area di Attività* possono essere definiti in base alle *Funzioni* che sono chiamati a svolgere i tutor nei diversi contesti aziendali in cui operano, e definiscono specifici *Profili* di ruolo del tutor.

La [Valle d'Aosta](#), ad esempio, assume come riferimento 5 *Aree di Attività* che il tutor deve presidiare: Gestione delle relazioni con il contesto interno ed esterno all'impresa, Progettazione del percorso di formazione, Accompagnamento e supervisione, Sostegno al coinvolgimento e alla motivazione dell'apprendista, Valutazione e valorizzazione delle competenze progressivamente sviluppate dall'apprendista. Quindi definisce due tipologie di profili di tutor:

- il primo vede il tutor come *Garante del processo di formazione* orientato a presidiare le condizioni per la realizzazione delle attività formative da parte dell'apprendista. Egli opera nelle imprese dove è meno diffusa una cultura volta a presidiare in maniera strutturata i processi di formazione e sviluppo delle risorse umane, in cui vi è un orientamento verso la trasmissione di specifiche capacità tecnico-operative, che non sono viste in una prospettiva di sviluppo verso compiuti ruoli professionali e dove l'apprendista svolge ruoli più operativi che agiscono su processi più facilmente proceduralizzabili. Il ruolo di maggior responsabilità nell'orientamento del percorso di formazione dell'apprendista è assunto dall'agenzia formativa



- il secondo definisce il tutor come *Progettista e supervisore dei processi di apprendimento*, che opera nell'impresa dove esiste un maggiore interesse a definire, oltre i processi di inserimento e sviluppo delle proprie risorse umane, la figura professionale di riferimento e l'insieme delle competenze che occorre sviluppare; a porre attenzione nel favorire un positivo processo di socializzazione al ruolo lavorativo ed a prefigurare con maggior cura il raccordo tra l'apprendimento diretto attraverso il lavoro e la formazione formale interna e/o esterna all'impresa. In questi casi l'impresa tende ad assumere un ruolo di maggior protagonismo nella progettazione e gestione delle attività connesse al Piano di Formazione Individuale dell'apprendista.

In alcuni interventi formativi (Lazio, Ficiap Veneto) il tutor è visto come *Guida e facilitatore del percorso di inserimento e di apprendimento*. I percorsi proposti sono centrati sulla figura del tutor come facilitatore degli apprendimenti e sulle sottostanti competenze relazionali necessarie per svolgere funzioni quali inserimento, affiancamento e pianificazione di un percorso formativo. L'obiettivo, infatti, è quello di trasmettere la ricchezza conoscitiva aziendale (know how) mantenendo un equilibrio tra sviluppo di competenze tecniche e sviluppo di competenze trasversali. Il tutor aziendale è qui considerato come agente facilitante della crescita professionale dell'apprendista e, come tale, progetta, gestisce e monitora l'apprendimento del sistema di competenze necessarie al giovane per avere un'adeguata performance lavorativa, oltre a presidiare i momenti di riflessione ed elaborazione dell'esperienza svolta.

In altri interventi il tutor aziendale è definito il *Coordinatore tra formazione interna ed esterna* (Piemonte, Provincia di Siena, Provincia di Varese). Vengono qui approfondite le funzioni specifiche di raccordo, cooperazione, integrazione e facilitazione sia nell'attuazione del Piano di Formazione Individuale e nella cura delle attività previste, garantendone la fattibilità e la giusta temporizzazione, sia nei rapporti con i referenti della formazione esterna, partecipando alle riunioni dei gruppi di lavoro e producendo eventuali materiali ad *hoc*. In altri ancora è considerato l'*Animatore dei percorsi formativi* (Molise) attraverso l'eventuale implementazione e la personalizzazione degli interventi formativi.

4.3 Aspetti di contenuto

E' a partire dalle **competenze** minime che il tutor deve possedere, descritte nell'art 3. del Decreto Ministeriale n. 22/00, che nella maggior parte delle regioni sono stati strutturati i percorsi formativi, individuando contenuti più o meno complessi e specifici, ponendo l'accento su alcune abilità ritenute strategiche piuttosto che altre. Ciò potrebbe derivare sia dalle singole realtà regionali del contesto produttivo di riferimento, che dalla tipologia aziendale (piccola, media, grande impresa) e dalle altre figure presenti in impresa. Tali competenze sono articolate in maniera dettagliata in alcuni contesti regionali (Provincia di Arezzo), mentre in alcuni casi sono raggruppate in aree tematiche più generali; in altri casi sono trattati in maniera analitica alcuni aspetti più o meno operativi che rientrano in più ampie aree di attività.



Tutti i modelli regionali riservano ampio spazio alla conoscenza delle **norme legislative e contrattuali**, ai contenuti normativi dell'istituto dell'apprendistato, tranne la Regione Marche nella cui progettazione non è previsto questo argomento. Ad esempio, la prima giornata del corso per tutor progettato dalla Regione Friuli Venezia Giulia è dedicata interamente alle tematiche legate alla normativa, più precisamente alla conoscenza delle principali caratteristiche del contratto di apprendistato, agli obblighi legati alla formazione esterna ed agli eventuali meccanismi sanzionatori per le aziende inadempienti, nonché ai possibili vantaggi per l'impresa e per gli apprendisti nell'uso del dispositivo.

In particolare l'ENAIP, l'ente capofila dell'ATI *Apprendistato.fvg.it*, ha previsto un modulo della durata di 4 ore sul contratto di apprendistato che comprende i seguenti contenuti:

- ✓ leggi e regolamenti nazionali e regionali che regolano l'apprendistato
- ✓ diritti e doveri inerenti al contratto di apprendistato
- ✓ ruolo del tutor aziendale all'interno dell'impresa
- ✓ limitazioni di legge e vincoli contrattuali da rispettare
- ✓ agevolazioni inerenti alla figura contrattuale
- ✓ caratteristiche del nuovo apprendistato professionalizzante in Friuli Venezia Giulia.

L'ente inoltre dedica particolare attenzione alla contrattualistica di settore, specificatamente all'impatto della contrattazione collettiva di settore sullo specifico contratto di apprendistato, all'applicazione del CCNL di categoria e all'assetto formativo legato alla contrattualistica di settore. Alla tematica dedicano un'intera giornata anche l'Arcav-Veneto, che eroga le attività formative per l'apprendistato per il settore costruzioni ed edilizia, e la Provincia autonoma di Trento.

Anche la proposta formativa della Regione Toscana concede ampio spazio agli aspetti più prettamente legislativi. L'agenzia formativa CSA Pisa dedica un modulo al contratto di apprendistato e alle sue evoluzioni, partendo dalla sua introduzione, con la [Legge n. 22/55](#), fino al [Decreto Legislativo n. 276/03](#); la Provincia di Firenze oltre a trattare la normativa nazionale ([Legge n. 133/08](#), [Decreto Legge n. 112/08](#)) con i relativi atti interpretativi ([Circolare n. 40/04](#), [Circolare n. 30/05](#), [Circolare n. 27/08](#)), dedica parte del primo modulo alla [regolamentazione regionale](#); l'ente di formazione ISIS di Arezzo approfondisce anche le norme sull'organizzazione del mercato del lavoro, quelle in materia di promozione dell'occupazione, nonché le disposizioni concernenti i contenuti dell'attività formativa per gli apprendisti.

In alcune realtà vengono inoltre analizzati aspetti specifici come quello della sicurezza sul lavoro (Trento, Molise, Ficiap Veneto), legati anche al settore lavorativo specifico.

Ad esempio il modulo *Come facilitare l'apprendimento della sicurezza sul lavoro* proposto dalla Provincia autonoma di Trento, della durata di 3 ore, è volto al trasferimento dei seguenti contenuti:

- ✓ le normative sulla sicurezza ([Documento della Valutazione del Rischio](#), [Testo Unico](#) e seguenti [disposizioni integrative e correttive](#))
- ✓ il ruolo del tutor come preposto: obbligo di vigilanza e segnalazione, le sanzioni previste



- ✓ il ruolo del tutor come modello per apprendere: atteggiamenti orientati alla sicurezza
- ✓ metodi ed esemplificazioni per facilitare l'apprendimento dei concetti inerenti alla prevenzione degli infortuni e alle malattie professionali
- ✓ i rischi prevalenti e le malattie professionali del settore: situazione trentina in confronto ad Italia ed Europa.

In altri casi i moduli formativi ed i relativi contenuti sono articolati con riferimento al **ruolo e alle funzioni del tutor** (Marche); in altri casi il riferimento è ai compiti da svolgere (Veneto), oppure alle principali fasi dell'apprendistato ([Provincia di Varese](#)) ed ai processi da governare (Lazio).

Un altro argomento oggetto di approfondimento in tutti i percorsi erogati è quello della **costruzione del percorso formativo** dell'apprendista, dalla definizione del Piano Formativo Individuale alla valutazione degli apprendimenti. Anche qui, in base al contesto aziendale o produttivo, ma anche a seconda del profilo di ruolo che assumerà il tutor nei confronti dell'apprendista, vengono esaminati taluni aspetti piuttosto che altri. Il tema della **progettazione** del percorso di formazione è ritenuto strategico da Regioni come la Valle d'Aosta, il Friuli Venezia Giulia, e da alcune Province della Toscana (Prato, Grosseto), in particolare nei casi in cui la formazione per i tutor è considerata un'occasione per progettare il percorso di formazione formale da erogare in azienda, sulla base del Piano Formativo e del profilo di riferimento del settore economico.

La Regione Valle d'Aosta individua una specifica azione formativa concepita proprio per consolidare le competenze del tutor che svolgerà il ruolo di *Progettista e supervisore dei processi di apprendimento* dell'apprendista. Tale percorso fornisce le abilità e le conoscenze necessarie a presidiare tra le altre una specifica Area di Attività che riguarda la *"Progettazione del percorso di formazione complessivo dell'apprendista e delle "Unità di formazione interna" all'impresa"*. Tale AdA si riferisce sia alla definizione degli obiettivi e delle azioni da intraprendere per raggiungere i risultati attesi (progettazione del percorso formativo complessivo), sia a quella di dettaglio delle unità di formazione formale che verranno realizzate all'interno dell'impresa.

Anche l'architettura del percorso proposto dallo IAL Friuli, concordata con la Regione, si basa sulla funzione attribuita dalla normativa al tutor aziendale di *"pianificare e accompagnare i percorsi di apprendimento e socializzazione lavorativa"* (cfr. art.3 Decreto Ministeriale n. 22/00) e prevede l'erogazione di un' Unità Formativa dedicata alla *"Costruzione di un Piano Formativo coerente con il percorso di sviluppo dell'apprendista"*, tramite una metodologia di valutazione delle competenze in grado di rendere efficace il suo inserimento in azienda e di mantenere alta la sua motivazione ad apprendere nelle varie fasi del percorso stesso.

L'analisi del **Piano Formativo Individuale** è sempre presente almeno in uno dei moduli erogati dagli enti formativi. Gli aspetti presi in esame vanno dalla definizione del Piano (Arcav-Veneto), alla sua articolazione (Piemonte) e compilazione (Cif-Genova). La Regione Marche dedica due ore alla condivisione degli strumenti operativi per l'implementazione dell'apprendistato e la Provincia di



Trento prevede anche esercitazioni pratiche per la progettazione del percorso formativo individuale.

Regioni come il Friuli Venezia Giulia e il Piemonte danno una certa rilevanza all'**accompagnamento e alla gestione del processo**: le metodologie per facilitare l'apprendimento nel contesto di lavoro ed i criteri per individuare e organizzare i compiti da assegnare agli apprendisti sono tra i contenuti del percorso proposto dall'ENAIP-Friuli; il Piemonte inserisce unità formative sull'accompagnamento dei percorsi di socializzazione lavorativa e sul supporto all'apprendista nel superare gli ostacoli all'apprendimento.

In molte realtà è data grande rilevanza all'approfondimento degli **aspetti relazionali** strategici ritenuti funzionali ad un esercizio efficace della tutorship. Due aree considerate fondamentali, e trattate in maniera più o meno approfondita nella maggior parte dei modelli, sono infatti quelle che riguardano la **relazione tra il tutor e l'apprendista** e tra **il tutor e il contesto**, inteso sia come soggetti interni all'impresa (Siena) che come centro di formazione (Marche), valorizzando la funzione del tutor di coordinamento delle attività (Piemonte, Veneto).

Le province toscane sono quelle più attente ad approfondire la dinamica tutor-apprendista (Massa Carrara), analizzando i problemi legati alla motivazione del giovane (Pisa) e ponendo anche l'accento sull'importanza della costruzione di un rapporto personale (Arezzo), funzionale all'integrazione all'interno dell'azienda e alla costruzione, al suo interno, di un proprio ruolo specifico.

La Regione Liguria e la Toscana investono nel miglioramento delle capacità comunicative e relazionali. In particolare l'ente CNOS-FAP di Genova approfondisce con un modulo specifico le competenze trasversali funzionali ad un buon inserimento degli apprendisti in azienda, alla personalizzazione del percorso formativo e alla gestione del rapporto tutor aziendale/tutor formativo; il CIF Genova approfondisce invece gli aspetti legati all'accoglienza, all'accompagnamento e all'inserimento dell'apprendista in azienda.

La Provincia di Firenze, oltre a dedicare 4 ore alle tecniche di comunicazione, prende in esame anche il concetto di gruppo e le tipologie di interazione al suo interno, la suddivisione dei compiti e le relazioni all'interno di un gruppo di lavoro funzionali ad affrontare una situazione o un problema, ed il processo di analisi e scomposizione di un problema analizzando tecniche e metodi di lavoro per risolverlo. La CSA di Pisa dedica un modulo alla psicologia del lavoro, in cui vengono trattati, oltre alle difficoltà d'inserimento al lavoro dei giovani, il ruolo dei tutor nel rapporto con l'apprendista e gli eventuali problemi relazionali tra loro, l'ascolto e la gestione del colloquio e dell'atteggiamento dell'apprendista. L'Ente bilaterale del Terziario della Regione Lazio dedica un approfondimento alla comunicazione interpersonale, alle dinamiche relazionali e agli stili di apprendimento, competenze ritenute strategiche per l'acquisizione del ruolo.

Il Lazio e la Provincia di Varese, sono le amministrazioni più attente a fornire le competenze adeguate ad esercitare la funzione di **valutazione** degli apprendimenti e delle competenze



acquisite, nonché dei progressi e dei risultati conseguiti dal giovane apprendista nel corso del suo processo di inserimento e crescita professionale.

In particolare il modulo dedicato della Regione Lazio analizza i diversi momenti della valutazione delle competenze dell'apprendista: la valutazione in ingresso delle competenze già possedute dal giovane in relazione a quelle da acquisire; la valutazione in itinere, durante il percorso formativo, utile sia all'apprendista che al tutor per riconoscere i progressi e il raggiungimento delle tappe di apprendimento concordate insieme e per comprendere come superare le eventuali carenze; la valutazione finale delle competenze acquisite al termine del percorso, funzionale oltre che ad attestare le competenze acquisite dal giovane apprendista, come previsto dalla normativa, a capire se l'investimento sul giovane ha portato buoni risultati anche all'impresa e per verificare se introdurre dei miglioramenti per gestire i futuri inserimenti.

La Provincia di Varese approfondisce la gestione degli strumenti più strutturati di valutazione delle competenze, utili per avere un insieme di informazioni strutturato e per evidenziare i progressi e le carenze dell'apprendista. Si tratta per lo più di schede da utilizzare periodicamente che mettono in relazione in maniera dettagliata, per ogni singola attività, le relative competenze e il livello di padronanza raggiunto.



5. CONCLUSIONI

Questa breve analisi ha inteso fornire una panoramica, assolutamente non esaustiva, degli aspetti teorici, normativi e di contenuto che sono presenti nei dispositivi utilizzati a livello regionale per la formazione del tutor aziendale in apprendistato. Il contributo di questo lavoro, infatti, è quello di porre l'attenzione su cosa e come è realizzato nella pratica per l'acquisizione delle competenze necessarie per assumere tale ruolo.

Tale analisi suscita alcune riflessioni.

Fine ultimo del tutoring è di costruire progressivamente le condizioni di "autonomia" dell'apprendista per realizzare il successo nell'inserimento lavorativo. Per fare ciò la persona preposta al ruolo di tutor deve presidiare diverse aree di attività, da cui non si può prescindere per arrivare al suddetto obiettivo.

L'intervento formativo si rende necessario poiché i lavoratori destinati al ruolo di tutor, soprattutto nelle piccole realtà di impresa, sono generalmente esperti di contenuti e portatori di competenze professionali anche molto specialistiche, legate al trasferimento delle conoscenze e delle capacità pratiche proprie del lavoro e della professione, mentre è più difficile incontrare negli stessi soggetti quelle competenze didattiche e comunicative, necessarie per svolgere le principali funzioni quali il sostegno all'apprendimento o l'accompagnamento all'inserimento.

E' importante che nelle ore obbligatorie di formazione siano presenti contenuti legati alle modalità di trasmissione del sapere tecnico, che richiama l'area del mestiere, e al relativo trasferimento delle conoscenze proprie del lavoro e della professione; ma il tutor deve anche possedere le competenze necessarie a gestire il complesso sistema delle relazioni che viene a definirsi nel momento dell'inserimento del giovane neo-assunto (tra impresa, agenzia formativa, apprendista, superiori, colleghi...) ed a favorire le integrazioni e lo scambio di conoscenze teorico-pratiche tra le diverse figure.

Occorre introdurre e far conoscere al giovane i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione, il sistema di regole formali ed informali, valori, credenze, routine, pratiche, procedure (formalizzate e non) e clima che animano l'impresa e le sono proprie.

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

Competenze trasversali quali il sostegno, la comunicazione, il coordinamento sono necessarie per facilitare l'apprendista ad individuare le proprie risorse da utilizzare, a costruire un sostegno motivazionale soprattutto nei momenti dell'inserimento e dell'accoglienza dei nuovi assunti, nonché nei percorsi di crescita degli stessi; nella fase di valutazione degli apprendimenti e, non per ultimo, per presidiare l'area del trasferimento e della formalizzazione delle conoscenze e della cultura



organizzativa, legata alla funzione di supporto all'inserimento, all'esplorazione ed alla conoscenza del sistema organizzativo da parte dell'apprendista.

Anche se dal materiale analizzato emerge che, in linea di massima, queste dimensioni sono presenti in tutti i percorsi di formazione erogati ai tutor aziendali, più o meno approfonditamente a seconda anche del contesto territoriale, aziendale o settoriale, si dovrebbe favorire la diffusione di quei modelli che pongono l'accento sulle cosiddette competenze trasversali, funzionali a sviluppare le competenze specifiche e ad esercitare le funzioni principali del tutoraggio quali l'accompagnamento.

E' auspicabile che tali aspetti siano considerati come strategici in un corso di formazione per i tutor, non solo in alcune realtà regionali, come già avviene, ma su tutto il territorio nazionale.

Il punto di partenza della progettazione del percorso formativo rivolto ai tutor aziendali dovrebbe essere quindi quello di far acquisire al futuro tutor, che spesso è il titolare dell'impresa, la piena consapevolezza che lo sviluppo delle potenzialità dell'apprendista, in quanto risorsa umana, costituisce un fattore di investimento per l'azienda stessa.

Agendo sulla leva formativa si apre alle imprese la possibilità di puntare sulle risorse umane come uno degli elementi strategici della permanenza sul mercato: accrescere la professionalità dei propri lavoratori contribuisce a sedimentare la crescita e lo sviluppo dell'impresa stessa. La formazione del tutor aziendale risulta strategica anche per il successo delle iniziative di formazione esterna dell'apprendista.

Si dovrebbe quindi utilizzare un approccio che valorizzi l'esperienza dei singoli utenti per motivarli e renderli consapevoli dell'utilità della formazione, svincolati dall'obbligatorietà. La formazione del tutor aziendale è invece in molti casi vissuta dalle aziende come un elemento di disturbo più che come un'opportunità da cogliere. Occorre quindi rendere evidenti i vantaggi associati al formare un apprendista e attorno a queste ragioni concrete progettare l'intervento di formazione per i tutor aziendali.

Infine sarebbe auspicabile la diffusione della rete e l'utilizzo delle nuove tecnologie per supportare i processi di apprendimento, facilitare la gestione delle attività formative ed integrare i momenti più strutturati della formazione. Tali canali favoriscono la trasferibilità tramite l'accesso a risorse online (testi, lezioni, filmati, ecc.) e la predisposizione di pagine web (biblioteche virtuali), contenenti documenti e link che favoriscano la condivisione e lo scambio delle così dette "buone prassi", utili per l'utente che, come spesso accade in questi contesti, ricopre ruoli e mansioni che non gli permettono di utilizzare le classiche modalità di formazione.



BIBLIOGRAFIA

D'AGOSTINO S. (a cura di), *Apprendistato: un sistema plurale. Rapporto di monitoraggio*, Roma, Isfol, 2010 (I Libri del Fondo sociale europeo)

D'AGOSTINO S. (a cura di), *Monitoraggio sull'Apprendistato. XI Rapporto*, Roma, Isfol, 2011

D'AGOSTINO S. (a cura di), *Manuale per il tutor aziendale*, Roma, Isfol, 2003 (Ricerche e Strumenti)

DOGA F., FAGIANO E., SEGHIZZI W., *Analisi dei bisogni dei formatori di apprendisti*, 2009

ALLULLI G. (a cura di), *La moltiplicazione dei tutor*, Roma, Isfol, 2005 (I Libri del Fondo sociale europeo)

ROMANINI M., [Il Tutor: figura chiave nei percorsi di apprendistato e inserimento lavorativo](#), "AIF Learning News", n.2, 2010

FELICE A. (a cura di), *Guida al Mentoring. Istruzioni per l'uso*, Roma, Isfol, 2004 (I Libri del Fondo sociale europeo)

POLEIS (a cura di), *La funzione formatrice dell'impresa e il tutore aziendale nei contratti di apprendistato per l'alta formazione*, Regione Piemonte, 2007