



**Development Relationship in European
Apprenticeship Methodologies to Join
Organizational Best Practices**

Analisi del sistema

apprendistato

Caso di studio: Società Cooperative S.A.T.A.B., C.A.P.S.A. e Ar.Com.

ANALISI AZIENDALE

L'azienda nel suo insieme

Confartigianato è una delle associazioni di rappresentanza dell'Artigianato e della Piccola Media Impresa, nella quale si coniugano l'azione sindacale e l'impegno di servizi alle imprese.

In Italia sono più di 520.000 gli artigiani e i piccoli imprenditori che aderiscono a Confartigianato. In particolare a Bologna l'Associazione è presente da oltre 50 anni con una propria struttura associativa in grado di assicurare rappresentanza sindacale ed assistenza ad oltre 3500 soci.

Confartigianato Federimprese di Bologna comprende una sede provinciale e 27 uffici di zona collocati nei comuni della provincia. Tali uffici forniscono molteplici servizi alle imprese e al cittadino attraverso l'Associazione stessa e le società cooperative S.A.T.A.B., C.A.P.S.A. e Ar.Com. Nello specifico i servizi promossi sono.

- Gestione amministrativa contabile e fiscale
- Controllo di Gestione e Analisi di Bilancio;
- Gestione amministrativa del Personale - Assistenza nei rapporti con i Dipendenti;
- Servizio Infocamere: certificati camerali "on-line";
- Servizio Ambiente e Sicurezza sul Lavoro;
- Servizio Crediti e Consulenza Finanziaria - Consorzio Fidi;
- Tutela delle Categorie Produttive;
- Consulenza Legale per l'Impresa, per la Famiglia e Successioni;
- Patronato e Centro Assistenza Fiscale;
- Formazione;
- Marketing, Vendite e Organizzazione della Produzione;
- Internet Web Resources;
- Partners e Convenzioni.

I Consorzi S.A.T.A.B. e C.A.P.S.A. sono stati costituiti per dare la possibilità a Confartigianato di gestire e fatturare tutti i servizi offerti ai propri soci, mentre l'Associazione, essendo per costituzione senza scopo di lucro, svolge prettamente attività sindacale per le imprese e di patronato per il cittadino.

Il **"Consorzio C.A.P.S.A. - Cooperativa di aziende per i servizi associati"** è una società cooperativa a responsabilità limitata con sede in Bologna, costituita nell'anno 2001.

Possono far parte della Cooperativa le imprese artigiane, le piccole e medie industrie, i commercianti, i grossisti, i dettaglianti, nonché i professionisti singoli o associati e le Società costituite in qualunque forma giuridica.

La Cooperativa non ha finalità di lucro e ha i seguenti scopi:

- assistere i propri soci nello svolgimento delle loro attività;
- contribuire al miglioramento economico dei propri soci promuovendo l'incremento della loro produzione;
- svolgere opera di coordinamento per l'inserimento ed il miglioramento aziendale, collaborando con gli Enti che si propongono gli stessi fini su tutto il territorio nazionale;

- contribuire alle iniziative prese dai soci dirette al miglioramento delle condizioni, materiali, culturali e professionali degli stessi;
- istituire per i propri soci un servizio di assistenza amministrativa fiscale fornendo detti servizi sia direttamente sia attraverso la Confartigianato.

Gli organi amministrativi sono:

- Il Consiglio di Amministrazione;
- L'Assemblea dei Soci;
- Il Presidente;
- I Sindaci e i Probiviri;
- Il Direttore.

Il consorzio C.A.P.S.A. gestisce all'interno della Confartigianato tutti i servizi e la formazione professionale per gli associati.

Il **“Consorzio S.A.T.A.B. Società Cooperativa a responsabilità limitata”** – (Servizi amministrativi tributari artigiani bolognesi) – costituito nell'anno 2001, si rivolge alle imprese iscritte all'albo Artigiani.

La Cooperativa aderisce, accettandone lo statuto, alla Confartigianato Federimprese e ne riconosce le Organizzazioni nazionali e regionali.

La Cooperativa si ispira ai principi mutualistici previsti dalle leggi sulla cooperazione e, all'interno della Confartigianato si propone in particolare di offrire servizi tecnico amministrativi nell'ambito della legislazione fiscale, tributaria, sindacale e del lavoro rivolti alla piccola e media impresa.

Possono far parte della Cooperativa tutte le imprese individuali e societarie, i consorzi e le cooperative fra imprese che intendono utilizzare tutti o parte dei servizi svolti dalla Cooperativa.

Sono organi della Società:

- L'Assemblea dei soci;
- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Presidente;
- Il Collegio dei Sindaci;
- Il Collegio dei Probiviri.

La strategia aziendale

Confartigianato Federimprese negli ultimi 5 anni ha investito in maniera particolare in risorse umane e tecnologiche.

Il personale è incrementato da 90 tra dipendenti e collaboratori nel 1999 a 200 tra quelli attuali. Per gestire al meglio un tale sviluppo, l'Associazione ha acquistato una nuova sede provinciale, ha aperto 7 nuovi uffici di zona e ha ristrutturato circa il 60% di quelli già esistenti.

Nella ristrutturazione aziendale avvenuta dopo il 1999, è stato investito molto anche in termini tecnologici ed informatici. Infatti sono stati rinnovati e aggiornati i sistemi software gestionali; sono stati acquistati server più potenti e tecnologicamente avanzati; sono stati dotati tutti gli uffici di nuovi personal computer collegati in un'unica rete, creando una postazione di lavoro per ciascun dipendente; è stata creata una rete intranet per la gestione delle comunicazioni e l'aggiornamento interno.

Le tecnologie più innovative introdotte sono due: la possibilità di collegare direttamente con la rete Confartigianato le aziende associate per la gestione amministrativa del personale; in questo modo le aziende possono immettere nel sistema le ore lavorate dal dipendente nell'ufficio Confartigianato viene elaborato il cedolino ed inviata la stampa di tutti i documenti direttamente in azienda. La seconda innovazione importante è il sistema di videoconferenza che, in caso di riunioni, seminari, corsi ed altre attività, permette di collegare in tempo reale gli

uffici di zona ed i siti dove è presente un sistema analogo. In particolare la videoconferenza viene utilizzata per riunioni interne di formazione e aggiornamento del personale che opera negli uffici di zona, per creare collegamenti con sedi Confartigianato di altre regioni, per aggiornamenti soprattutto nel settore paghe, per riunioni ed incontri informativi per le aziende associate. Tale strumentazione permette, inoltre, di proiettare lucidi stampati o proiettati attraverso Powerpoint.

Grazie a questa tecnologia, sono stati organizzati alcuni eventi importanti primo fra tutti, il convegno al Parlamento Europeo a Bruxelles dal titolo ***“Il fenomeno italiano della piccola impresa. Le politiche europee di sostegno”***. A tale convegno hanno partecipato diverse personalità politiche: dai parlamentari europei Giorgio Lisi e Guido Bodrato al Presidente della Provincia di Bologna Vittorio Prodi e l'Assessore alle Attività Produttive del Comune di Bologna Enzo Raisi (in videoconferenza da Bologna). Hanno preso parte alla giornata di discussione anche Glauco Lazzari dell'Assessorato Regionale alle Attività Produttive, Andrea Bonetti, Presidente dell'Associazione Europea della piccola media impresa e Jean-Pierre Camus della “Camera dei Mestieri” della “Nord Pas-de-Calais”, una regione del nord della Francia che ha avviato una collaborazione con l'associazione bolognese. La Commissione Europea è stata rappresentata dai dirigenti che si occupano delle politiche di sostegno all'economia: Francesco Ianniello (Direzione Generale Impresa, Unità Artigianato), Sebastiano Fumero (responsabile PMI della Direzione Generale Ricerca e Innovazione), Antonello Pezzini (Responsabile Settore Artigianato al Comitato Economico e Sociale).

La direzione

La direzione dell'Associazione è affidata alla responsabilità del Segretario Provinciale che viene eletto ogni quattro anni dagli artigiani associati.

Il Segretario Provinciale della Confartigianato, attualmente, è anche il Direttore dei consorzi S.A.T.A.B. e C.A.P.S.A., ruolo che gli conferisce non solo la responsabilità dei servizi, ma anche del personale dipendente e collaboratore.

Il direttore, inteso quindi come amministratore delegato, si occupa della strategia aziendale, mettendo in opera quello che emerge dal confronto con il consiglio e la giunta provinciale di Confartigianato e dei Consorzi.

Per la gestione dei servizi c'è, invece, un coordinatore dei servizi, che si relaziona da un lato con i responsabili provinciali dei servizi e dall'altro con il direttore.

Infine la direzione, unitamente allo staff direttivo (coordinatore dei servizi e ufficio amministrativo provinciale) vigila su tutti gli uffici di zona per rilevare e discutere eventuali problematiche e strategie di crescita.

La comunicazione interna

I responsabili provinciali dei servizi, all'entrata in vigore di novità normative e legislative che riguardano la loro materia, predispongono circolari informative di aggiornamento che vengono messe a disposizione di tutti gli operatori del settore attraverso un sistema di cartelle condivise (intranet). Ogni ufficio, inoltre, è dotato di un manuale che riguarda il software gestionale, per la risoluzione dei problemi più semplici, come la codifica della contabilità tramite codici di inserimento.

Recentemente, per una migliore comunicazione interna a livello aziendale, è stata istituita una newsletter interna settimanale. In essa vengono riassunte tutte le novità, gli appuntamenti e notizie interessanti l'associazione stessa, forum tra i dipendenti, al fine di mantenere un legame con tutti i dipendenti che lavorano sparsi per la provincia di Bologna.

Inoltre, per rafforzare a tutto il personale il senso di appartenenza e la consapevolezza di lavorare in una struttura più ampia del singolo ufficio, da qualche anno vengono organizzati due convegni residenziali con cadenza annuale a cui partecipano a uno, tutti i dipendenti operativi e all'altro tutti i responsabili provinciali di zona e i funzionari provinciali.

Durante tali convegni la Direzione esamina la situazione aziendale dell'anno trascorso, evidenziando le problematiche e le criticità. Il passo successivo è la ricerca e la proposta di soluzioni adeguate. Inoltre parte del tempo dei convegni è dedicato a una formazione trasversale e motivante di tutti i dipendenti.

L'esperienza si è mostrata positiva perché da una parte i lavoratori vengono e dall'altra rinsaldano i rapporti fra di loro.

La partecipazione

Il livello di partecipazione al sistema aziendale è elevato, c'è un buon livello di disponibilità a trasmettere le informazioni e le conoscenze.

Se un dipendente richiede di partecipare ad un percorso formativo contestualizzato al suo ruolo, la direzione valuta la proposta e, se la ritiene utile per lo sviluppo del lavoro, concede di partecipare al corso anche in orario di lavoro (congedo formativo) e a volte rimborsando le spese del corso stesso.

Il sistema di qualità

Attualmente non esiste ancora per la struttura un sistema di Certificazione di Qualità dei servizi proposti; tuttavia, l'organizzazione sta lavorando per ottenere la certificazione di qualità.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Selezione del Personale

Nel processo di crescita e di sviluppo, iniziato circa 5 anni fa, la struttura ha previsto un iter prestabilito per l'inserimento di nuovo personale dipendente e collaboratore.

La selezione e la ricerca di personale per qualunque tipo di profilo professionale esperto prevede almeno tre colloqui: il primo colloquio prevede un incontro preliminare con il responsabile del personale per verificare le reali motivazioni che spingono la persona a scegliere questo tipo di lavoro, le esperienze lavorative maturate, valutando le competenze trasversali intese come sapere essere.

L'analisi delle competenze professionali specifiche è l'obiettivo del secondo colloquio. Tale incontro viene svolto dal responsabile del servizio provinciale (paghe, contabilità, ambiente ecc.) insieme al responsabile del personale. Durante questo colloquio al candidato vengono sottoposti test e domande tecnico-professionali al fine di avere una valutazione oggettiva e comparabile tra tutti i candidati.

Il terzo colloquio prevede l'incontro tra il candidato e il responsabile dell'ufficio di zona. E' importante che queste due persone si piacciano e vadano d'accordo, in quanto l'una sarà responsabile dell'altra.

La decisione finale, relativa all'assunzione, e la definizione della parte economica viene presa dalla direzione in base all'esito dei 3 colloqui.

Inserimenti lavoratori

Nel processo di crescita e di sviluppo che interessa la struttura anche le attività formative e di aggiornamento sono oggetto di analisi e implementazione continua.

In fase di inserimento di un nuovo dipendente, con buone competenze tecnico-professionali, la formazione viene seguita dal responsabile del servizio provinciale in modo diverso a seconda del servizio. Per l'ambito contabile e fiscale, il lavoratore neo-assunto partecipa a due incontri in cui viene illustrato il software gestionale di contabilità e viene fornito il manuale del programma stesso; successivamente sono previsti altri incontri per la risoluzione di dubbi e problemi che emergono dai primi giorni di operatività. Per il servizio paghe e il servizio am-

biente, la formazione iniziale è organizzata in modo completamente diverso. Il neoassunto viene formato presso la sede provinciale per un periodo variabile da 15 a 30 giorni, apprendendo il software gestionale, il sistema di archiviazione dei documenti e le procedure operative.

Il dipendente neoassunto viene affiancato, poi, nella sua sede di lavoro, dai colleghi professionalmente più anziani e preparati.

Lo sviluppo professionale e di carriera

Il piano di carriera all'interno dell'organizzazione prevede la possibilità di passare da una mansione prettamente operativa all'interno dei servizi ad una figura consulenziale fino a diventare Responsabile di un Ufficio di Zona oppure di un Ufficio Provinciale.

I sistemi di valutazione

Non c'è una procedura formalizzata e codificata di valutazione. Il sistema di valutazione che porta al sistema premiante è in via di definizione (schede, pagelle). Attualmente ci si basa sul principio di raggiungimento degli obiettivi e del rispetto del budget. Questa analisi è affidata al responsabile amministrativo e ad un consulente esterno per il controllo di gestione.

I sistemi premianti

Il sistema premiante è definito dalla direzione con l'aiuto dell'amministrazione e del consulente per il controllo di gestione. Alla base del sistema c'è il raggiungimento degli obiettivi prefissati e si sviluppa attraverso un riconoscimento economico sottoforma di premio nelle buste paga dei dipendenti interessati.

PROCESSI PER L'ALTERNANZA

Le modalità di inserimento

Nel caso di inserimento di figure professionali esperte, l'inserimento si svolge come già spiegato nel paragrafo precedente "Inserimento lavoratori".

Diverso è il caso dell'inserimento di ragazzi/e neo-diplomati o neo-laureati che non hanno esperienze professionali specifiche. In questo caso è previsto un periodo di tirocinio formativo di circa 6 mesi, nel quale il ragazzo/a si inserisce all'interno di un settore operativo, ad esempio il settore paghe, contabilità, ambiente, ecc. Durante questo periodo il ragazzo impara a muoversi in ufficio, a rapportarsi con i clienti e con i colleghi, apprende le prime nozioni professionali (di paghe, di contabilità, ecc.). Al termine del tirocinio, nel caso questo abbia avuto una valutazione positiva da parte del tutor aziendale e dalla direzione, viene proposto un contratto di apprendistato per continuare la formazione della persona della durata di circa 2 anni.

La gestione del personale è organizzata nel modo seguente: per ogni dipendente viene creato un fascicolo contenente la storia del lavoratore dal momento della sua assunzione fino al termine del rapporto con l'organizzazione. All'interno di tale fascicolo vengono registrati aumenti retributivi, cambiamenti della sede di lavoro, cambiamento di ruolo, richieste di riduzione di orario, erogazioni di premi per il raggiungimento degli obiettivi, attestati di frequenza di corsi di formazione, ecc. Tuttavia, non esiste ancora una certificazione vera e propria relativa allo sviluppo e alla crescita del dipendente.

Le opportunità formative

Le opportunità formative vengono effettuate all'interno della struttura con modalità diverse e si esplicano attraverso la formazione obbligatoria per ciò che riguarda:

- Adempimenti previsti dalla legge 626/94;
- 120 ore di formazione teorica esterna per gli apprendisti, come previsto dalla normativa che regola il contratto di apprendistato. Tale formazione è effettuata secondo un calendario stabilito dall'ente di formazione a cui l'azienda si appoggia. Nel caso dei presenti consorzi l'ente è Form.Art scarl. I temi trattati sono definiti dalla normativa e sono di carattere trasversale; per l'organizzazione è stato di particolare interesse il programma relativo all'informatica;
- la formazione teorica esterna prevista dai contratti di inserimento e dai vecchi contratti di formazione lavoro;
- i sei mesi di tirocinio pre-assunzione per i neo-diplomati/laureati per il quale è previsto un rimborso spese.
- Tutti gli assunti debbono sostenere un periodo di prova di tre mesi prima dell'assunzione.

Altri momenti formativi:

- Trimestralmente viene fatto un incontro organizzativo fra funzionari, nel quale si verifica l'andamento del lavoro del trimestre appena trascorso e si organizza quello successivo.
- I funzionari partecipano a cicli di formazione/aggiornamento effettuati da consulenti esterni.

Aggiornamento professionale delle imprese aderenti

All'interno dell'organizzazione si tengono corsi e seminari di specializzazione, formazione e aggiornamento per le imprese associate appartenenti a diverse categorie, ed esempio impiantisti, odontotecnici, autrasportatori, parrucchieri, autoriparatori, ecc.

I sistemi e le figure a supporto

All'interno della struttura esistono più figure professionali che affiancano i dipendenti ai vari livelli, quali i responsabili provinciali dei servizi, i responsabili di zona ed i consulenti esterni.

Caso di studio:

M.C.P. - Officina di precisione attrezzature speciali di Calzolari Santina

ANALISI AZIENDALE

L'azienda nel suo insieme

M.C.P. è stata fondata nel 1973 come impresa artigiana individuale a conduzione familiare, producendo morse e attrezzature secondo propri disegni costruttivi.

A partire dal 1980, su richieste dei clienti, l'impresa inizia a lavorare per conto terzi producendo pezzi di precisione in serie per l'industria automobilistica: nasce la collaborazione con un'importante ditta italiana di sinterizzazione (dalla polvere di ferro si ricavano pezzi da utilizzare nel settore automobilistico) e cessa in modo progressivo la produzione di morse e attrezzature per conto terzi.

M.C.P. inizia la nuova produzione, dapprima occupandosi del lavoro di foratura e filettatura al trapano e poi anche di tornitura e fresatura per medie e basse produzioni (3.000-5.000 pezzi/mese).

Dal 1995 l'impresa acquisisce la prima importante commessa di produzione di pezzi di precisione, prodotti sinterizzati* di media/alta precisione (7.000 pezzi per settimana).

Le spinte dettate dal mercato e dalle frequenti pressioni dei clienti hanno contribuito ad instaurare un percorso di sviluppo tecnologico che ha richiesto il rinnovo del parco macchine utensili e ha indotto l'impresa ad investire nella propria esperienza e conoscenza.

Questo processo evolutivo veloce portato avanti dall'azienda è stato condiviso con i lavoratori mettendoli a conoscenza, con incontri informativi, della strategia dell'impresa. Per dare la possibilità ai lavoratori di adeguarsi ai cambiamenti in corso si sono iniziati i primi incontri informativi e poi formativi con i lavoratori.

I clienti della M.C.P. sono al 90% aziende automobilistiche

I prodotti dell'azienda sono destinati per circa il 30% al mercato nazionale; la restante parte è rivolta al mercato internazionale che si espande dall'Europa, alla Svezia, al Brasile e ai paesi dell'EST Europa.

Nel 2000 l'impresa ha 7 dipendenti e lavora solo per i maggiori produttori automobilistici internazionali.

Attualmente i dipendenti sono 15 e nella strategia di sviluppo aziendale è previsto un incremento di forza lavoro fino ad arrivare a 16/17 persone alla fine del 2004.

** I prodotti sinterizzati sono pezzi ricavati da una miscela di polveri ferrose e non, pressate fra di loro in uno stampo, necessario per imporgli la forma voluta e dopo un ciclo di sinterizzazione (in un forno ad alta temperatura) si impartiscono al prodotto stampato le caratteristiche tecnologiche richieste dal cliente. Questo procedimento lo esegue il Committente, perché l'M.C.P. esegue solo lavorazione puramente meccaniche di asportazione truciolo.*

Nel settore per produzioni medio/basse s'intendono commesse di lavoro di max 1.500 a 2.500 pezzi, invece per commesse medio/alte da 3.000 ai 7.000 pezzi.

Mediamente un prodotto automotive ha una vita di circa 7-8 anni.

La strategia aziendale

Le pressanti richieste dei Clienti di avere fornitori certificati hanno fatto intuire alla M.C.P. che lo strumento della Certificazione poteva essere un arma strategica di crescita per l'impresa

poiché imponeva la definizione di una struttura e di una organizzazione standard, stravolgendo il vecchio sistema di lavorare e dando un'impronta innovativa di organizzazione aziendale più simile alla piccola industria che non all'impresa artigiana.

Nel 2001 M.C.P. decide di fare un salto di qualità: pianifica lo sviluppo aziendale proiettando la strategia fino al 2006 e inizia a fare i primi investimenti acquistando macchinari e attrezzature.

Ha investito nell'acquisto di macchine utensili di ultima generazione che utilizzano il robot per il carico e scarico del pezzo dando l'opportunità alle persone di qualificarsi assumendo la responsabilità dell'autocontrollo in process con strumentazione dedicata di ultima generazione e la gestione del software qualità (MCP Stat) creato dalla società partner per garantire che la produzione sia costante nel tempo e la qualità del prodotto sia sempre su alti livelli.

L'impresa lavora su tre "core business":

- ingranaggi a olio;
- pistoni per ammortizzatori;
- ghiera blocca cuscinetti.

La strategia aziendale verte molto anche sul coinvolgimento dei lavoratori, incoraggiando le motivazioni al lavoro e alla crescita attraverso momenti di formazione individuale e collettiva e di trasferimento continuo del "know-how".

La direzione

L'impresa ha definito un organigramma così composto:

- Responsabile della Produzione;
- Responsabile Amministrativo;
- Responsabile della Qualità.

Il responsabile della qualità è tutor aziendale, avendo frequentato il corso obbligatorio presso Formart.

- Ha una formazione scolastica come perito industriale metalmeccanico; ha frequentato un corso d'informatica (progetto Leonardo) ed i corsi qualità presso la Camera di Commercio CTC riguardanti ISO 9000 e qualità totale per un periodo di due anni.
- Dal 1999 ha ottenuto la qualifica di assicuratore di qualità che, insieme al suo percorso formativo e al suo Curriculum gli permette di fare la formazione ai dipendenti; ha, inoltre, ottenuto un'ulteriore certificazione con la formazione T.Q.M. *(fino a 2 anni fa' era l'ente formatore e di consulenza, più grande d'Italia e molto professionale, per ottenere la certificazione. Fondato a Torino, si è sviluppato in tutta Italia. Da due anni è stato assorbito da un gruppo Francese).*
- Nel 2000 ha frequentato un master sulla qualità presso la Camera di Commercio; con il monte ore raggiunto frequentando il master e lavorando nell'azienda, ha ottenuto l'abilitazione alla certificazione di qualità.

Attualmente l'azienda sta trasformando il sistema di qualità ISO 9002 in QS 9000, certificazione che riguarda il settore automobilistico (gestione di non conformità, prodotti, processo personale..); mancano alcune procedure burocratiche ma di fatto l'azienda è già abilitata al sistema dai clienti stessi.

M.C.P. è l'unica realtà europea che lavora con certificazione avallata dal cliente nel settore automotive.

La comunicazione interna

Con riferimento alla strategia aziendale messa in atto dal 2002, ogni 6 mesi viene organizzata una riunione di pianificazione interna per valutare l'andamento della produzione. Una volta l'anno si svolge un incontro in cui si effettua il monitoraggio di dati e risultati dell'anda-

mento produttivo utilizzando i sette strumenti della Qualità totale, ove contemplati, e almeno i quattro della Vision 2000. Questi dati vengono monitorati quotidianamente rilevando eventuali trend negativi per apporre migliorie e per valutare nuove idee.

Tutti i giorni, alla fine della giornata, tutto il personale, compresi i responsabili, utilizzando i dati emessi dai computer che ogni operatore ha vicino alla propria postazione di lavoro, fa la statistica sul processo lavorativo cosicché, se è sorto qualche problema in una zona particolare della produzione, viene discussa e decisa assieme la linea da seguire.

Esistono poi momenti definiti 'Flash' che sono rapidi incontri che si svolgono durante l'attività produttiva nei quali sono presenti o il responsabile della qualità o della produzione e hanno lo scopo di dare e ricevere brevi comunicazioni o dissipare piccoli problemi.

Tutti gli incontri vengono verbalizzati eccetto il momento 'Flash'.

La comunicazione interna è molto alta. I lavoratori si sentono parte integrante dell'impresa che ha il preciso intento di trasmettere la 'passione' per il lavoro dando a tutti la possibilità di esprimersi.

La presenza di un contesto favorevole al lavoro e ai processi di apprendimento

La partecipazione di tutti è alta e l'ambiente lavorativo è collaborativo.

Alla fine della giornata tutti si fermano per un 'breafing'; c'è un'alta partecipazione alle riunioni indette, anche fuori del contesto lavorativo, solitamente non retribuite.

C'è molta disponibilità a trasmettere esperienze e informazioni.

Ciò vale anche per le due persone assunte con contratto interinale che lavorano due/tre giorni la settimana e che sono da due anni sempre le stesse; anche per loro si è rivelata necessaria la formazione poiché vengono comunque coinvolti nel processo aziendale.

L'inserimento lavorativo: modalità e opportunità formative

Nel bilancio aziendale è previsto un budget destinato alla formazione.

I colloqui per l'inserimento lavorativo e la decisione finale per l'assunzione vengono svolti dal responsabile della qualità.

Tendenzialmente si cercano giovani diplomati presso gli Istituti Tecnici; in alternativa "giovani con voglia di imparare". Quando capita la persona con notevole esperienza si assume per poter sfruttare la sua esperienza e aggiornare quella interna.

L'inserimento lavorativo è standard per tutti i nuovi assunti.

Poiché l'impresa utilizza molto il lavoro a computer, tutti i nuovi assunti seguono una formazione relativa all'utilizzo dell'informatica che si svolge di norma fuori dall'orario lavorativo nell'ufficio qualità che è attrezzato per fare formazione a tutti i livelli.

La formazione è specifica per ogni nuovo assunto e si basa sul livello culturale dei partecipanti utilizzando un linguaggio comprensibile a tutti.

Si fa formazione anche utilizzando i corsi organizzati dalla Camera di Commercio di Bologna.

Nei primi giorni di lavoro la persona viene affiancata dal responsabile della produzione che illustra la mansione ed, in particolare, cosa e come deve fare il suo lavoro alla macchina utensile e a quale interlocutore si può rivolgere in caso di necessità; dopo questo primo approccio la persona viene affiancata da un operatore esperto per circa un mese.

Poi per circa sei/sette mesi il responsabile della qualità si occupa della formazione del nuovo/a assunto/a: è una formazione One to One e si fa fuori dall'orario di lavoro mettendo in evidenza prima la preparazione culturale personale del dipendente poi successivamente si illustra com'è strutturata l'azienda, cos'è la qualità e come viene applicata nel lavoro aziendale. Svolta questa formazione il dipendente entra a far parte di un gruppo di qualità* che si riunisce quando se ne rileva l'esigenza.

(*Gruppi di lavoro formati da 3-4 persone che lavorano per risolvere o migliorare problematiche all'interno dell'azienda)

Per tutti gli operatori e sempre consultabili mediante una chiave d'accesso fornita dal responsabile di qualità o dall'operatore esperto sono disponibili su computer le procedure aziendali che riguardano: il sistema aziendale complessivo, il ciclo produttivo, un testo informativo di tutta la lavorazione, il lavoro che il dipendente deve svolgere, una scheda della macchina a cui il dipendente lavora, come la si deve usare e i relativi dispositivi di sicurezza.

Agli apprendisti oltre alla formazione suddetta, viene impartita la formazione obbligatoria presso un ente di formazione accreditato. Generalmente i lavoratori non ne sono entusiasti poiché si aspettano un percorso più professionale e adeguato al tipo di lavoro; anche per questo motivo l'azienda ha implementato maggiormente la formazione interna.

M.C.P. ospita periodicamente gli "stagisti" dell'Istituto Tecnico di Vignola "ITC Paradisi" che conducono un percorso formativo concordato con gli insegnanti e il responsabile della qualità: solitamente quest'inserimento dura circa tre settimane durante le quali allo studente viene illustrato il processo produttivo aziendale.

Vengono programmati tre incontri annuali per la formazione riguardante la rete informatica; i lavoratori sono suddivisi in due gruppi con il preciso intento di ottenere maggiore attenzione e di conseguenza una maggiore acquisizione delle informazioni.

I sistemi di valutazione

Non esiste un sistema di valutazione particolarmente strutturato con test o questionari: l'esperienza ha dimostrato, infatti, che se si sottopongono i lavoratori a tale tipo di valutazione ciò va a discapito del rendimento sul lavoro.

Per ogni persona viene redatta una scheda riguardante l'iter lavorativo e la formazione professionale svolta sia in azienda che all'esterno.

I sistemi premianti

Ogni tre/quattro mesi il responsabile della qualità valuta quanto il lavoratore ha reso e appreso e quanto si è impegnato; in base a ciò decide di erogare un premio. Si danno premi di produzione alle persone che hanno rispettato gli iter previsti dal processo produttivo interno e dalle regole interne e che hanno dato quel surplus richiesto a chi vuole crescere ed imparare.

Caso di studio: CAMST

ANALISI AZIENDALE

L'azienda nel suo insieme

CAMST, importante azienda nel settore della ristorazione, nasce nel 1945 a Bologna come “cooperativa di ristorazione collettiva e tradizionale”.

Nel 1947 inaugura il locale alla stazione, quando sono già operanti la mensa del popolo in Via Ugo Bassi, il buffet al Teatro Comunale, il bar Stadio, il padiglione della Montagnola, il bar all'Ippodromo.

Tra il 1945 ed il 1994 CAMST si sviluppa fortemente sia sul territorio bolognese, che su quello nazionale.

CAMST è ora una SPA, costituita da varie società ed è articolata secondo una struttura di tipo divisionale, distribuita in modo capillare sul territorio.

La sede principale è a Bologna, a Villanova di Castenaso, con una sede legale amministrativa e circa 10 divisioni territoriali. In Emilia Romagna sono presenti 4 divisioni, di cui 2 a Bologna (Emilia Centro ed Emilia Fiere); Emilia Nord a Parma e Romagna-Marche che fa capo a Ravenna: quest'ultima rappresenta la divisione Bancheting ovvero party e ricevimenti e gestisce l'organizzazione dei banchetti.

Sono inoltre presenti altre sedi CAMST sul territorio nazionale, in Piemonte, Liguria, etc...

A seguito della grande espansione sul territorio, CAMST controlla numerose società, quali:

- Finrest: gestisce le partecipazioni strategiche e le risorse finanziarie del Gruppo;
- Ristoservice: gestisce i servizi sostitutivi di mensa con emissione dei buoni Day;
- Summertrade: gestisce la ristorazione del quartiere fieristico di Rimini ed altri servizi di banqueting;
- Gerist Ricevimenti: gestisce i servizi di ristorazione Fiera, Palaffari e Palazzo dei Congressi a Firenze; in Toscana organizza ricevimenti ad alto livello;
- Lugo catering: per la realizzazione di una cucina centralizzata in grado di produrre pasti per ospedali, scuole e comuni (è società mista a partecipazione pubblica - alcuni comuni della provincia di Ravenna - e privata - CAMST);
- Due Castelli: per la realizzazione di locali di ristorazione composti da diverse tipologie (ristoranti, bar, pizzerie) all'interno di strutture commerciali collocate in zone artigianali e industriali (società fra CAMSt ed un imprenditore di Imola);
- Serimi: per la realizzazione di una cucina centralizzata (società mista a partecipazione pubblica - Comune di Mira, provincia di Venezia - e privata - CAMST). Dal 2003 gestisce anche le farmacie comunali, imboccando così la strada di azienda polifunzionale;
- Villa Cicogna: ne gestisce la cucina interna, con il marchio PARTY Ricevimenti, soddisfacendo le richieste più esigenti per coffee-break, colazioni di lavoro, banchetti, cene di gala e ricevimenti di nozze;
- Città del Mare Hotel & Resort S.p.A.: gestisce l'omonimo villaggio turistico in Sicilia;
- Orma: gestisce le cucine centralizzate D&CO oltre alla rete di locali e strutture di ristorazione a marchio “Pranzo Più”, il “Nibbio”, e “Primissimi”;
- Camst 2000 d.o.o.: fondata nel 2000 dopo l'acquisizione del porto di Capodistria (Slovenia), attualmente gestisce: 1 self service, 1 terminale self service, 1 ristorante alla carta con cucina propria, 3 bar-buffet, 1 cucina centralizzata;
- Ve-gra: gestisce diversi centri di cottura e locali self service nel triveneto. Suo core business è oggi la ristorazione collettiva a carattere privato (molti sono i contatti con importanti azien-

de private del territorio vicentino). I primi locali sono stati aperti a Padova e Vicenza negli anni '80;

- Se.Ri.BO.: dal 2003 gestisce il servizio di refezione scolastica per tutto il territorio comunale di Bologna;
- Matilde Ristorazione: è società a capitale pubblico e privato tra CAMST ed i Comuni di San Giovanni in Persiceto, Sant'Agata Bolognese, Crevalcore, Sala Bolognese, in provincia di Bologna e Nonantola in provincia di Modena.

LE STRATEGIE AZIENDALI

CAMST ha, nel corso degli anni, perseguito la scelta di essere presente e stare nel mercato della ristorazione collettiva, per ciascuna divisione, a 360 gradi.

Per ristorazione collettiva bisogna intendere: ristorazione scolastica, ristorazione tradizionale, ristorazione commerciale (mense), banchettistica, ristorazione ospedaliera.

Entrando più nello specifico, le due divisioni del territorio bolognese, un po' perché è il territorio dove CAMST nasce, un po' perché è la realtà in cui è maggiormente presente, hanno una forte connotazione di tipo funzionale e operativo; in particolare Emilia Fiere, si occupa di tutta la ristorazione del settore del polo fieristico, e gestisce tutti i centri commerciali in cui CAMST è presente a Bologna (Centro Nova, Centro Lama, Centro Borgo, il Pianeta - E-Leclerc), oltre ad una serie di locali ("Bassotto" in centro, la "Galleria" in fondo a via Indipendenza, il locale presso l'autostazione delle corriere, pubblici esercizi, self-service, ecc.).

L'altra divisione (Emilia Centro) si occupa della gestione di mense all'interno di aziende e scuole e di tutto ciò che viene gestito con capitolati d'appalto.

Oltre a quanto detto è presente il "Bancheting", che si occupa della gestione e organizzazione di banchetti, ricevimenti, etc.

Uno dei fiori all'occhiello è la gestione di eventi come il "Pavarotti and Friends", il "Pavarotti International" ecc..., eventi di risonanza non solo territoriale e che consentono grande visibilità.

All'interno del gruppo è presente fra le altre una grossa società, "Risto-Service", distributrice dei buoni pasto "Day", quella con il maggior fatturato e la più importante fra le consociate.

Le altre sono tutte società di piccole e medie dimensioni che oggi lavorano nel campo della ristorazione sul territorio o sparse un po' in tutta Italia (ad esempio "Orma").

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Sul territorio bolognese, sono circa 1.500 le persone che lavorano in CAMST, mentre complessivamente, sono ad oggi poco più di 6.000; come Gruppo, le risorse umane impiegate attualmente sono quasi 7.500/8.000: uno degli obiettivi dell'azienda, è quello di raggiungere la soglia delle 10.000 unità.

CAMST ha da un paio di anni seguito la strada del bilancio sociale, che annualmente coinvolge tutti i soci cooperatori ed i soci sovventori.

In occasione delle assemblee di bilancio, si procede alla condivisione e analisi del bilancio sociale dell'anno precedente.

All'interno del bilancio sono riportati i 4 punti della missione d'esame, che consentono la comunicazione dei valori aziendali a tutti i componenti di CAMST, nei loro diversi impieghi.

Per quanto riguarda la condivisione e la partecipazione alle strategie e agli obiettivi aziendali, si punta molto alla crescita e riqualificazione professionale del lavoratore, e quindi alla loro formazione professionale.

I lavoratori intervengono nella determinazione di quelli che sono gli obiettivi della formazione, per quanto non esistano ancora strumenti e procedure strutturate, finalizzate all'indagine dei fabbisogni interni.

Primariamente, il dispositivo attraverso cui avviene il processo di monitoraggio e di controllo ai vari livelli è quello del sistema qualità.

CAMST, azienda certificata secondo le norme UNI EN ISO 9001/2000, è stata una delle prime ad essere certificata in Italia, nel settore della ristorazione.

Quotidianamente, la progettazione e fornitura di servizi di ristorazione relativi a gare d'appalto, viene sottoposta a esami specifici e molto severi: dalle materie prime alla fornitura alimentare, ai metodi di preparazione e distribuzione dei pasti, in accordo con metodi e procedure prestabilite.

La professionalità altamente qualificata di tutti i suoi operatori assicura l'attuazione di ogni funzione e fase produttiva.

La certificazione di qualità prevede un monitoraggio delle attività dell'Azienda, soprattutto a livello operativo; pertanto si osserva ad esempio, la figura del cuoco responsabile, presente in ogni locale in cui vi è la produzione diretta di cibi e non in quelli in cui vi è la sola distribuzione (in questi locali, generalmente, vi sono una o due persone che si occupano di distribuire i cibi già cucinati).

Il cuoco responsabile è la persona che, proprio perché risiede nella struttura, è responsabile ultimo e primo allo stesso tempo di tutto il processo, ed è anche la figura professionale che gestisce tutte le altre risorse umane presenti.

La figura del Direttore, che è invece la persona a cui è affidata la gestione di diversi locali, ha il compito di realizzare il coordinamento generale.

L'apprendimento e la condivisione sono ritenuti elementi fondamentali e l'Azienda si adopera affinché questa modalità coinvolga anche il neo inserito.

Questo principio va poi "adattato" alle singole funzioni e mansioni dei dipendenti: ad esempio, alla persona addetta al reparto lavaggi sono fornite informazioni propedeutiche alla sua attività e non quelle inerenti all'intera Azienda.

Un altro principio in cui si afferma di credere molto in CAMST è la trasmissione dei valori come un processo che non deve essere slegato dall'operatività; è infatti nel momento in cui viene insegnato il lavoro che viene trasmesso anche il modo in cui bisogna lavorare.

Per quanto riguarda la gestione del personale, di strutturato non c'è nulla se non in termini di procedure di qualità.

Il Sistema prevede il monitoraggio del processo di formazione/addestramento delle persone, e a seguito di questo vi è una valutazione semestrale da parte del Direttore, e prima ancora dei suoi collaboratori (il cuoco responsabile, l'aiuto cuoco e poi via, via tutte le altre figure professionali) su cui viene fatta una valutazione che presuppone l'efficacia della formazione/addestramento dei propri collaboratori. A seguito di tale valutazione si sa se si deve intervenire ed in quale direzione.

Periodicamente vengono inoltre realizzati degli incontri all'interno dei singoli locali fra il direttore ed i suoi collaboratori: in queste sedi, senza avere un piano-incontri prefissato, sono affrontate le diverse problematiche a seconda delle esigenze di singole strutture o all'insorgenza di questioni da risolvere.

All'interno dell'Azienda, gli incontri informali che avvengono fra i dipendenti, possono essere considerati, impropriamente, i momenti di formazione organizzata.

Vi è inoltre un'altra attività promossa dall'ufficio soci, più propriamente sociale, che consiste nell'organizzazione di eventi e di feste (festa della donna, festa della mamma, la festa di Natale, ecc.) che si realizzano in un ampio locale spesso dedicato a questo scopo.

All'interno dell'Azienda sono presenti aule didattiche e sale riunioni.

CAMST sta comunque valutando l'opportunità di realizzare un vero e proprio centro di formazione, con aule appositamente attrezzate e una struttura dedicata.

L'inserimento dei neoassunti

Negli ultimi anni, anche a causa della grande espansione che l'Azienda ha avuto sia sul territorio regionale che su quello nazionale, è cresciuto il numero dei dipendenti e si prevede che nel prossimo futuro il numero delle risorse umane sarà sempre maggiore.

L'età dei neo assunti varia in genere in funzione delle mansioni che saranno loro affidate.

Tendenza dell'Azienda è di avere personale giovane, ma già formato per quanto attiene alle specifiche mansioni; si ha comunque cura di trasferire la mission, i valori e le linee guida proprie all'azienda a tutti coloro che entrano in CAMST.

L'azienda assume personale già competente a seconda dei diversi settori, a cui viene fatta una formazione di base su temi specifici.

Chi entra in CAMST deve svolgere una formazione obbligatoria d'ingresso, su aree ritenute essenziali: la sicurezza, l'igiene, ecc.; questa attività formativa di base viene realizzata nel primo mese di inserimento in azienda (in questo settore la tematica della sicurezza deve infatti essere contestuale all'inserimento).

In seguito, la persona si considera a tutti gli effetti inserita e tutto ciò che riguarda gli steps successivi di formazione/addestramento avvengono in seguito a valutazioni ulteriori, o per una revisione delle procedure che hanno impatto diretto sul lavoro, o di esigenze emerse, riportate da un responsabile ad un suo superiore, che le riporterà in sede di colloquio alla funzione preposta (Risorse Umane); si rende formale in questo modo il fabbisogno, e successivamente si decidono le modalità di intervento.

Di norma quindi, le competenze tecniche, ritenute strategiche, si intendono acquisite in circa 1 mese di formazione.

CAMST non utilizza un sistema di premi e/o incentivi, e in ogni modo non per quanto attiene al percorso formativo.

Analisi di un processo di gestione delle R.U.

CAMST ha sviluppato diverse modalità organizzative formalizzate per lo svolgimento dei processi inerenti la gestione delle risorse umane, a livello di formazione, sviluppo professionale e sistemi di valutazione.

Tali differenziazioni, come detto, dipendono dal ruolo e dalla mansione che il singolo ricopre all'interno dell'Azienda.

Ogni 2 anni, circa 80 persone partecipano ad un percorso di formazione che si differenzia nei tempi a seconda del ruolo ricoperto e prevede un follow-up a distanza di 4 settimane/1 mese: per capi e responsabili è di 2 giornate, per i collaboratori di 1 giornata e mezzo.

Fino ad oggi sono state realizzate 4 edizioni di questo percorso con due società, che hanno portato buoni risultati sul versante dell'adesione e della partecipazione; bisognerà però fare un'analisi dell'impatto nel contesto lavorativo, attraverso delle interviste con cui reperire dei dati che consentano di comprendere lo stato effettivo delle cose, considerando che questa rappresenta un'area abbastanza importante da monitorare.

Si fa riferimento a figure operative e la formazione è contestuale alla formazione sulla sicurezza e sull'igiene.

Inoltre si stanno attivando azioni formative di "orientamento al cliente".

Non ci sono strumenti formalizzati per la rilevazione dei fabbisogni o per la registrazione di quelli che possono essere i suggerimenti provenienti direttamente dal lavoratore; queste indicazioni vengono filtrate da un livello intermedio, ovvero dai singoli responsabili di settore.

Per fare ciò si provvede ad un incontro con il direttore dei vari livelli di produzione/distribuzione con cui viene fatta una pianificazione e una programmazione, sentite le esigenze dei singoli responsabili che a loro volta hanno acquisito le necessità del personale.

Questo permette di comprendere in quale direzione l'azienda sta andando e di progettare gli obiettivi da perseguire.

Analisi di un processo di gestione delle R.U.: focus sul ruolo e caratteristiche del tutor aziendale nell'inserimento di apprendisti

Rispetto al numero complessivo di dipendenti di CAMST sul territorio Bolognese, il numero degli apprendisti presenti è relativamente basso. Ciascun apprendista viene inserito in un settore (es. contabilità, con incarico di contabilità analitica), ed all'interno di questo si individua una figura in possesso di competenze specifiche (responsabile, capo ufficio, ...) che svolga la funzione di tutoraggio e affiancamento del neo inserito.

Si ritiene che, al fine di ottimizzare la permanenza in azienda dell'apprendista, sarebbe importante coinvolgere maggiormente il tutor aziendale nella progettazione del percorso formativo.

Generalmente il ruolo di tutor viene ricoperto da una figura esperta, come ad esempio dal cuoco responsabile, che si occupa della cucine e ben conosce il lavoro che l'apprendista dovrà svolgere, unitamente al direttore che segue l'andamento di tutto il locale.

Il neo inserito viene dunque affiancato ad un senior che si occupa di accogliere e supportare il neo inserito e di governarne il processo di inserimento.

Conclusione

Il successo di CAMST è dato dall'attenzione dell'Azienda verso i diversi ambiti della ristorazione a tutti i livelli, dal take away, al self service, al banking, al mense, ai party, ecc, e dalla scelta di offrire una varietà di servizi competitivi, sia per la grande massa che per i servizi di settore (mense aziendali e scolastiche).

Questo ha portato l'Azienda ad avere un successo crescente, misurabile attraverso la soddisfazione del cliente, in tutti i diversi ambiti e ad allargare i propri orizzonti ben oltre il territorio provinciale, creando sinergie con altre Aziende, con Comuni ed altre realtà nel territorio prima regionale, poi nazionale.

Caso di studio: ATC Spa

ANALISI AZIENDALE

L'azienda nel suo insieme

ATC SpA, azienda di trasporto pubblico, la cui proprietà è detenuta dal Comune e dalla Provincia di Bologna, è un'azienda di servizi, la cui attività, nell'ambito del territorio comunale e provinciale, influisce in modo significativo sulla qualità di vita dei cittadini. ATC è Società per Azioni dal 1° gennaio 2001: la trasformazione societaria è avvenuta in applicazione delle Leggi di riforma del settore del trasporto pubblico locale;

ATC serve la città di Bologna ed alcuni comuni limitrofi con servizio urbano e l'intero territorio provinciale con servizio suburbano ed extraurbano; grazie all'attenzione per la qualità del servizio ed alla politica di orientamento al cliente sviluppato negli ultimi anni, insieme alle iniziative di promozione e di fidelizzazione realizzate, il numero complessivo dei passeggeri trasportati, in costante crescita negli ultimi tre anni, si è ora stabilizzato, mentre continua ad aumentare il numero dei clienti abituali (gli abbonati annuali sono, ad oggi, circa 19.000).

Il servizio di trasporto pubblico costituisce quindi il "cuore" delle attività aziendali: intorno a questo, ATC ha definito negli ultimi anni un'offerta integrata di mobilità, proponendo ai cittadini, ulteriori servizi come la gestione di alcuni parcheggi, attività di controllo del traffico e della sosta, servizi di informazione, servizi di car sharing, e progetti di mobility management, interventi questi, finalizzati alla gestione della domanda di mobilità dei lavoratori di enti ed imprese che operano nell'area bolognese.

A partire da settembre 2001 la rete ATC è stata rinnovata al fine di ridurre l'impatto ambientale del servizio con un contenimento dei passaggi in centro dei mezzi più pesanti: un sistema di navette serve ora l'area del centro storico, mentre alcune linee di nuova istituzione si attestano nei punti di interscambio centrali.

La rete di navette (A, B, C, D, E) rende inoltre possibili spostamenti diretti e veloci nell'ambito del centro storico e, al tempo stesso, viene valorizzata la funzione di interscambio fra mezzo privato e mezzo pubblico dei parcheggi Staveco (verso il centro città e verso il Poliambulatorio Rizzoli) e Tanari (verso la Stazione e verso il centro città).

La Carta dei servizi ATC rappresenta una proposta di collaborazione al cliente: l'Azienda si impegna, sulla base di obiettivi preventivamente dichiarati, a fornire un servizio di qualità ai cittadini, a cui chiede di partecipare attivamente, con proposte, osservazioni, reclami, suggerimenti, al miglioramento dell'offerta di trasporto.

Il percorso iniziato nel '99 con la prima emissione della Carta, prosegue anche quest'anno, attraverso una "finestra" su ATC, per rafforzare ed approfondire la conoscenza dell'Azienda e dei suoi servizi da parte dei cittadini.

La Carta dei servizi 2002 è la conferma della collaborazione fra Azienda e cittadini: è stata infatti redatta, come quella dello scorso anno, anche sulla base delle indicazioni e delle valutazioni fornite da clienti coinvolti da ATC per esprimere il proprio gradimento sul documento in relazione alle loro concrete esigenze ed aspettative di utilizzatori del servizio.

E' importante sottolineare come l'azienda abbia investito in questi anni sull'ambiente, con il rinnovo del parco mezzi e l'inserimento di veicoli a ridottissimo impatto ambientale quali gli autobus elettrici, ibridi e a metano. Ma l'investimento più rilevante in termini di tecnologia avanzata è stato, già dai primi anni '90, il sistema di telecontrollo della rete che, oltre a garantire maggiore efficienza ed efficacia al servizio, ha consentito lo sviluppo di ulteriori sistemi di informazione all'utenza a bordo e alle fermate (paline e pensiline intelligenti) e in tempi più

recenti Hellobus, grazie al quale è possibile ricevere in pochi secondi, con un semplice SMS, l'orario reale d'arrivo dell'autobus sul proprio telefonino.

Contemporaneamente, con i servizi di gestione della sosta e dei parcheggi, quelli a prenotazione telefonica per aree provinciali (Prontobus), il car sharing "l'auto condivisa" (Caratc) e con i progetti di mobility management, ATC si ripositiona come impresa per la mobilità integrata.

Ed è proprio questo il patrimonio che ha permesso ad ATC di entrare a pieno titolo nella competizione di mercato a cui sono oggi chiamate le aziende.

Primo atto concreto, il network commerciale recentemente costituito con Trambus Roma, ATAF Firenze e CTM Cagliari, con cui ATC ha stretto un'alleanza strategica per cogliere le opportunità presenti e future nel mercato del trasporto pubblico sia nazionale che europeo.

La Mission dell'azienda, il trasporto collettivo di persone e la mobilità sul territorio è ben nota ai dipendenti, mentre meno noto al personale è il piano di miglioramento attuato dall'azienda ATC, azienda certificata ISO 9000, provvede quotidianamente a verificare i singoli processi e ad analizzare il grado di soddisfazione dei clienti, attraverso vari strumenti e canali: ufficio reclami, call centre, "gabbietti" informazioni, report degli autisti, ecc... L'ultima indagine si è svolta fra la fine del 2001 e l'inizio del 2002, per mezzo di interviste telefoniche (1400 interviste) riguardo al servizio urbano di Bologna, Casalecchio di Reno e S. Lazzaro di Savena, ed attraverso interviste dirette effettuate in vettura, per il servizio suburbano, extraurbano ed urbano di Imola.

Per verificare il livello di qualità offerto ai cittadini, ATC svolge da diversi anni altre indagini che vanno ad integrare i risultati di quella relativa alla soddisfazione del cliente. La raccolta delle informazioni avviene tramite l'osservazione diretta da parte di un gruppo di operatori esterni all'azienda specificamente preparati ed in veste anonima, che, simulando comportamenti "tipici" dei clienti, rilevano una vasta gamma di elementi e di aspetti connessi alla qualità del servizio, attribuendo a questi una valutazione.

In questo modo vengono misurati aspetti anche di dettaglio che normalmente i clienti non colgono, ma che comunque incidono sulla loro percezione e sul loro gradimento del servizio.

ATC vuole inoltre garantire il diritto alla mobilità nel pieno rispetto della salute dei cittadini e dell'ambiente.

L'azienda pertanto persegue il contenimento dei consumi energetici e la riduzione delle cause di inquinamento ambientale, in armonia con i principi sanciti dalle norme nazionali e comunitarie in materia, nonché con gli impegni assunti verso i cittadini dalle istituzioni locali.

Per questi motivi ATC è convinta della necessità di affrontare le problematiche dell'Ambiente in un'ottica globale e dinamica, ricorrendo a un apposito Sistema di Gestione dell'Ambiente; per una più efficace amministrazione, ATC ha costituito un apposito Comitato Direttivo che provvede a:

- pianificare e coordinare piani di gestione e miglioramento della tutela dell'ambiente;
- pianificare, gestire, coordinare un sistema di verifica delle attività e della situazione nel campo dell'ambiente;
- sviluppare e diffondere adeguate norme e procedure operative da applicare nel campo dell'ambiente; promuovere la partecipazione consapevole dei lavoratori; verificare la comprensione e l'applicazione da parte del personale.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Nel garantire, ogni giorno, un servizio di qualità ai cittadini, le persone che lavorano in ATC hanno un ruolo fondamentale. Infatti la qualità offerta ai clienti dipende in misura rilevante dalle capacità anche relazionali di queste persone, che costituiscono, per l'Azienda, una risorsa chiave. ATC realizza diverse iniziative (formazione, comunicazione interna, incontri pe-

riodici) per sensibilizzare e coinvolgere chiunque partecipi alle attività dell'azienda, valorizzandone il contributo come elemento importante per il miglioramento continuo del servizio.

Da quanto risulta dalle indagini di gradimento del servizio da parte dei clienti svolte ogni anno dal 1997 al 2001, il giudizio sul modo con cui il personale di contatto si relaziona con i passeggeri, è largamente positivo: il personale viaggiante costituisce per i cittadini un punto di riferimento durante il viaggio.

L'Azienda ha da qualche anno predisposto un settore interno che si occupa della selezione delle figure necessarie all'Azienda stessa, non demandando più tale funzione a società di consulenza esterne.

Inoltre ha implementato un programma di formazione intenso che consente una immediata applicazione pratica di quanto appreso.

Gran parte della formazione viene fatta ai neo assunti al loro ingresso in azienda: Il Dirigente delle Risorse Umane è la prima persona con cui i neo assunti vengono in contatto.

Tale formazione, riguarda principalmente la qualità del servizio e i percorsi delle singole linee – sia urbane che extraurbane, la meccanica dei mezzi, il comportamento da tenere alla guida e con i passeggeri, ecc.

I percorsi formativi sono inizialmente di circa 200 ore e successivamente, dopo un anno, vengono fatti dei “richiami nozionistici” (obbligatori).

La formazione che l'Azienda fornisce, in parte teorica, è concentrata maggiormente sulla normativa, sulla conoscenza dell'azienda e delle sue regole, e quindi sui mezzi (autobus, filobus, snodati, ecc.).

L'Azienda ritiene che un neo assunto può acquisire le competenze necessarie allo svolgimento del suo compito entro le 160/180 ore, quindi in un tempo inferiore ai 3 mesi.

L'Azienda attualmente non possiede al suo interno dei locali specificatamente attrezzati per la formazione, ma ha dei locali che vengono di volta in volta equipaggiati per riunioni, corsi ecc.

Le selezioni teoriche avvengono molto spesso in locali affittati dall'azienda ed esterni alla stessa, a causa del gran numero di partecipanti.

Per entrare in ATC bisogna già possedere all'atto d'iscrizione alla selezione, delle patenti di guida particolari per ogni tipologia di mezzo: è necessaria la patente KD per l'autobus “normale” (il 12 metri), la patente E per il 18 metri, per il filobus è inoltre necessaria una patente aggiuntiva, fatta conseguire dall'azienda agli autisti che volontariamente si propongono. Per tutto quello che riguarda l'aspetto più tecnico (linee, mezzi, direttive aziendali, ecc), l'Azienda sostiene in modo fermo l'apprendimento, realizzando corsi con esperti interni dei singoli settori per quanto concerne la teoria, e con prove pratiche su mezzi per quanto riguarda i percorsi delle linee – urbane ed extraurbane-, l'ubicazione dei depositi urbani e non, ecc.

L'Azienda attua una politica formativa “a cascata”, fortemente strutturata.

Ad ogni Dirigente vengono richieste le esigenze formative del settore specifico, al fine di fornire adeguate risposte ai bisogni espressi; per quanto riguarda i quadri ed i Dirigenti, questi hanno già stabiliti un numero di giorni di formazione annua a cui debbono partecipare. Tali incontri vengono calendarizzati per tutto l'anno e subiscono modifiche solo per cause particolari.

ATC prevede un sistema premiante verso i dipendenti di tipo monetario. Viene infatti corrisposto ai dipendenti un “premio produzione”, diviso in due tranches, che si aggiunge allo stipendio e incentiva la presenza al lavoro (ovvero viene dato in base ai giorni di presenza effettuati, tolte le ferie e le malattie certificate).

Per quanto attiene l'APPRENDISTATO, ATC privilegia l'inserimento nel comparto Officina, in quanto gli apprendisti presenti vengono collocati in questi reparti.

Agli apprendisti viene affiancato un tutor (generalmente il responsabile dell'officina del deposito in cui vengono inseriti), che seguirà la loro formazione e i loro progressi in ambito tecnico.

Il tutor decide le modalità di inserimento al lavoro dei giovani, i modi ed i tempi in cui questa verrà realizzata.

Come per le altre figure che vengono inserite attraverso concorso pubblico, anche per gli apprendisti è previsto un primo periodo – breve – di conoscenza dell'Azienda, della sua struttura e relative esigenze (in questo caso tempi e modi di gestione del parco-macchine, ovvero degli automezzi di ciascun deposito).

In un primo tempo è prevista un'introduzione alle tipologie di macchine presenti nell'officina del deposito, successivamente l'apprendista viene affiancato dal tutor o da personale esperto, per i primi contatti diretti con le problematiche delle macchine presenti.

Infine l'apprendista viene messo nella condizione di operare autonomamente sulle macchine, sempre comunque sotto la guida del tutor.

Questa tipologia di azione ha fino ad ora portato ad una ottimizzazione di tempi-modi-risorse, consentendo all'Azienda di avere apprendisti nelle officine ed agli stessi di imparare il lavoro con la possibilità di restare, al termine dell'apprendistato, all'interno dell'azienda.

Riunioni operative finalizzate al confronto ed allo scambio delle informazioni vengono gestite autonomamente dai diversi settori, spesso anche promosse dai sindacati (soprattutto per quanto riguarda il personale alla guida).

Il settore che conta il maggior numero di riunioni ed incontri resta tuttavia l'officina, in cui più facilmente si possono riscontrare problemi o difficoltà da risolvere insieme: gli apprendisti hanno anche in questo modo la possibilità di imparare ed interagire maggiormente con le altre persone che lavorano in officina.

La socializzazione dei lavoratori avviene informalmente all'interno del Circolo (presente in Via San Felice) e presso lo "Sportello dell'autista".

Il circolo, generalmente aperto durante tutta la settimana e con orario ampio (dalla primissima mattina fino al tardo pomeriggio) è il luogo di incontro maggiormente utilizzato dal personale ATC per scambiarsi idee, contatti, opinioni, informazioni ed anche turni di lavoro.

Caso di studio: Miserocchi & C. Sas

ANALISI AZIENDALE

L'azienda Miserocchi, situata alle porte di Cesena, nasce nei primi anni sessanta del secolo scorso per iniziativa di due soci, Miserocchi Lucio e Cardi Paolino. In origine è una segheria specializzata nella produzione di cassette per l'imballaggio della frutta e della verdura. Il territorio cesenate era fortemente caratterizzato dalla presenza di numerose aziende, spesso organizzate in forma cooperativa, dedicate alla commercializzazione della frutta: in stretto collegamento con il suo territorio, la ditta Miserocchi si attrezzò per il servizio di fornitura di imballaggi in legno fino al momento in cui, a metà degli anni settanta, gli imballaggi in plastica, più resistenti e meno costosi dei precedenti, non resero necessaria una trasformazione dell'attività aziendale per renderne possibile la sopravvivenza.

Nell'area della provincia di Forlì-Cesena, proprio in quegli anni, cominciava a strutturarsi il distretto del mobile: numerosi piccoli artigiani svilupparono una attività di produzione di mobili imbottiti e arredi per piccoli e grandi ambienti e nel 1977 l'azienda Miserocchi riuscì a convertirsi all'attività di commercializzazione di pannelli in legno che le piccole imprese produttrici di mobili utilizzavano per la produzione di porte, ante per armadi, scaffalature ed arredi in genere. All'epoca oltre al titolare, che aveva rilevato tutta la proprietà dell'azienda, lavoravano nella ditta un autista/magazziniere ed una impiegata.

All'inizio degli anni novanta la necessità di contenere i tempi di lavorazione ed i relativi costi, convinse le aziende di piccole e medie dimensioni che era più conveniente esternalizzare la prima lavorazione dei pannelli; allo stesso tempo molti artigiani si trovavano nell'impossibilità di disporre di macchinari per il taglio dei grandi pannelli e nella condizione di orientarsi al solo assemblaggio, rifinitura e lucidatura del mobile.

La ditta Miserocchi comprese l'esigenza del mercato e fu la prima del territorio ad attrezzarsi per realizzare la sezionatura dei pannelli, attività alla quale, da circa due anni, si sono aggiunte la placcatura (assemblaggio di due o più tipologie di materiale) e la bordatura.

Oggi l'azienda conta 15 dipendenti, ha un fatturato che si aggira sui 3 milioni di euro ed il suo bacino di utenza si è esteso a tutta la regione Emilia Romagna ed al Veneto, è gestita dal figlio del titolare, che si occupa anche di vendite e di lavorazione.

Negli ultimi cinque anni l'azienda ha sviluppato una particolare attenzione al riciclo degli scarti di lavorazione, che vengono riutilizzati per la produzione di nuovi pannelli. Non si realizza di fatto un abbattimento dei costi, ma si garantisce maggiore attenzione all'ambiente e contenimento dello spreco.

I prodotti commercializzati sono compensati e multistrati in pioppo e okoumé, truciolari grezzi o nobilitati, medium density (realizzati con materiali di riciclo), tranciati, laminati, bordi in legno, in melaminico, pvc e abs, stipiti, cornici per porte e colle.

Vengono garantite anche lavorazioni particolari su disegno.

Le ipotesi di sviluppo, strettamente connesse alla possibilità di ampliare il magazzino, vanno nella direzione dell'ampliamento delle lavorazioni ed, eventualmente, della piccola lavorazione domestica e dell'hobbistica.

Filosofia dell'azienda e gestione delle risorse umane

Le caratteristiche aziendali che hanno permesso la sopravvivenza ed il potenziamento dell'impresa sono state l'attenzione al mercato, alle sue trasformazioni, la flessibilità e la rapidità di risposta al bisogno del cliente.

È un bisogno, quello degli artigiani e degli architetti che si rivolgono alla Miserocchi, che non è limitato alla fornitura del prodotto tout court, ma si articola nella necessità di ottenere dettagliate informazioni sulle caratteristiche dei materiali e consulenze sulla loro possibilità di impiego.

Per queste ragioni l'impegno del management è diventato quello di:

- conoscere la tipologia di lavoro dei clienti, la strumentazione a loro disposizione, lo sviluppo delle loro attività;
- conoscere le caratteristiche dei prodotti commercializzabili, le possibilità di impiego, le criticità e le risorse;
- ottenere rapidamente informazioni su nuovi materiali disponibili;
- avere un ampio ventaglio di fornitori e gestire con attenzione il magazzino;
- garantire rapidità e regolarità di consegna della merce.

Fino ad alcuni anni fa l'azienda era soggetta a picchi stagionali di lavoro, relativamente prevedibili, in dipendenza dall'avvio e conclusione delle attività turistiche nella vicina zona costiera, in ragione delle necessità di rinnovo e sistemazione di locali commerciali e di accoglienza alberghiera, oggi, a causa dell'ampliamento del territorio sul quale la ditta organizza le proprie relazioni, questi picchi sono meno prevedibili, più occasionali e costringono quindi ad una grande flessibilità nell'organizzazione del lavoro.

Sono queste le ragioni che spingono la direzione aziendale al coinvolgimento dei dipendenti nella comprensione e gestione delle emergenze, che comporta la condivisione del piano di lavoro e l'autoresponsabilizzazione in ordine al suo rispetto.

In cambio della disponibilità dei dipendenti a farsi carico degli imprevisti, l'azienda si presta a concordare orari di lavoro flessibili, che consentano la conciliazione con i tempi di vita delle persone, in relazione ad esempio alle maternità (le dipendenti non hanno avuto difficoltà a concordare part-time), o alle necessità familiari.

La promozione di un clima collaborativo è perseguita attraverso periodici incontri del personale per la discussione di eventuali problematiche organizzative, l'attenzione nella diffusione e condivisione delle informazioni, la definizione di periodiche occasioni di convivialità, ed è senza dubbio favorita dalle dimensioni aziendali.

Questo aspetto della conciliazione dei tempi è importante in particolar modo in ordine alla presenza di lavoratori stranieri, che propongono problemi legati al radicamento nel territorio, al ricongiungimento familiare, ai ritorni periodici nei paesi d'origine.

Poiché alcune lavorazioni non sono particolarmente complesse infatti, l'azienda assume con facilità lavoratori stranieri, non specializzati e giovani senza esperienze pregresse, garantendo un periodo lungo di affiancamento e un atteggiamento di mediazione fra le esigenze aziendali e quelle personali.

Così, ad esempio, l'azienda è coinvolta nella soluzione di eventuali problemi abitativi dei dipendenti stranieri, nelle problematiche legate alla domiciliazione bancaria, nella disponibilità agli anticipi sulle competenze, nella ricerca di una disponibilità al lavoro come conseguenza di una condizione di agio sul lavoro.

Come a volte accade nelle aziende di piccola dimensione, i dipendenti hanno professionalità che, nel tempo, garantiscono una interscambiabilità di ruoli, così gli autisti sanno eventualmente garantire sostituzioni alle macchine e le pratiche di magazzino sono conosciute e condivise.

L'inserimento lavorativo

L'attenzione alle relazioni interne all'azienda, intesa come condizione per un'attenzione al cliente esterno, fa sì che si prevedano tempi medio lunghi di inserimento, perché la conoscenza della tipologia, della provenienza, della capacità di resa dei materiali è fondamentale per garantire una risposta di qualità.

A seconda della lavorazione tutti debbono essere in grado di accompagnare l'inserimento, anche se la responsabilità resta in capo al titolare, mentre l'inserimento dei lavoratori stranieri è curato anche dal punto di vista della loro socializzazione.

Uno dei dipendenti, da lungo tempo residente in Italia, si fa carico di mediare l'inserimento dei giovani stranieri, in particolare dal punto di vista del miglioramento delle competenze linguistiche, criticità sempre presente, alla quale anche la formazione esterna all'impresa non garantisce sempre adeguato supporto.

Le caratteristiche peculiari dell'inserimento sono dunque l'attenzione alla persona e la disponibilità alla sperimentazione di diverse postazioni di lavoro nell'ottica dell'arricchimento delle competenze professionali, come strumento di migliore integrazione nella vita aziendale.

Conclusioni

L'analisi del caso Miserocchi dimostra che le condizioni del successo dell'azienda risiedono nella grande attenzione al mercato e nella capacità di riprogettare la propria missione in dipendenza dalle trasformazioni che in esso si verificano.

Condizione per il successo di questa strategia è la flessibilità della struttura e delle persone che la supportano con il loro lavoro.

La flessibilità è caratteristica complessiva dell'azienda, sia nei confronti dell'esterno, sia al proprio interno, perseguita con una attenzione particolare alle persone, dalle quali si attende capacità di prestare attenzione al cliente.

Il flusso informativo, come strumento di responsabilizzazione e coinvolgimento, viene garantito e la relazione coltivata come condizione di efficacia nella prestazione del servizio all'esterno.

Caso di studio: Panta Pubblicità Srl

ANALISI AZIENDALE

L'azienda

L'azienda Panta pubblicità, che ha sede a Santarcangelo di Romagna (Rn), nacque venticinque anni fa dall'intuizione di tre soci, Ricci Wilson, Ricci Bruno e Pieraccini Luciano che si resero conto di quanto la realtà produttiva locale potesse essere sensibilizzata alla necessità di pubblicizzare la propria offerta in termini di servizi e prodotti con modalità innovative per l'epoca, nel territorio romagnolo. Avviarono così un'attività di serigrafia su disparati materiali e si aprirono un mercato proponendo alle aziende di veicolare il proprio nome attraverso l'offerta ai loro clienti, di un prodotto e non più, o non solo, attraverso la pubblicizzazione su carta.

L'idea vincente consisteva nella convinzione che un prodotto che riportasse il nome e la ragione dell'impresa, che poteva rimanere nella disponibilità del cliente per lungo periodo, fosse un buon sistema per garantirsi maggiori margini di fidelizzazione e per trasformare il cliente stesso in veicolo pubblicitario attraverso i possibili "passaggi di mano" dell'oggetto.

Il mercato delle attività stagionali estive fu il primo ad avvertire il bisogno di questo nuovo strumento pubblicitario, assieme alle attività di mercato ambulante e l'azienda consolidò la propria attività offrendo un centinaio di prodotti diversi ed avvalendosi dell'attività dei tre soci fondatori e di un dipendente.

Le attività connesse al turismo rivierasco sono ancora uno dei più importanti clienti dell'impresa, che però oggi si rivolge a qualsiasi tipo di settore produttivo, dall'edilizia alla Federazione Internazionale del Fitness, dai produttori di gelato agli Enti fieristici, con cataloghi specializzati che garantiscono un'offerta di ventimila articoli personalizzabili, una pianificazione attenta dell'immagine da veicolare, l'eventuale studio del logo, la garanzia di una rapida esecuzione, qualitativamente concorrenziale.

Allo sviluppo dell'attività tradizionale si è aggiunta la lavorazione di prodotti per uso interno delle imprese (viene, ad esempio, serigrafato l'abbigliamento da lavoro) e la produzione di articoli "di tendenza" per la vendita diretta.

Proprio quest'ultima attività di commercializzazione diretta ha dato origine ad una esperienza di "gemmazione" che ha permesso il costituirsi di una società autonoma.

L'azienda madre non si rivolge più, se non per gli articoli più standardizzati, a laboratori locali di produzione, ma si avvale di una rete di fornitori esteri, soprattutto cinesi; realizza studi di prodotto che le garantiscono una evoluzione rapida della proposta, fatta di piccoli particolari innovativi, con grande attenzione ai mutamenti anche minimi di gusto.

I dipendenti direttamente impegnati nella produzione sono diventati venti, mentre dodici sono gli impiegati, addetti alla amministrazione o alla commercializzazione, a questi si aggiungono diversi agenti, plurimandatari, che rappresentano la rete di vendita; il rinnovo del management è stato garantito dall'ingresso in azienda dei figli dei soci originari.

Il fatturato si attesta sui cinque milioni di euro e l'azienda si considera leader, in un settore che oggi è fortemente competitivo, grazie alla sua profonda conoscenza del mercato, alla capacità di garantire alti volumi di lavoro e tempestività di consegna, associate alla grande possibilità di differenziare l'offerta.

L'azienda pensa al proprio futuro in termini di consolidamento dell'attuale posizione di mercato e di potenziamento della rete di vendita. In un recente passato ha sperimentato la vendita per corrispondenza dei propri servizi, ma è consapevole che il prodotto che tratta ha bisogno di un contatto diretto con il cliente, che deve poter manipolare gli oggetti di interesse e discutere direttamente delle possibilità di personalizzazione: proprio la personalizzazione, poi,

richiede contatti ripetuti nel tempo, durante il periodo di realizzazione del prodotto finito. Queste caratteristiche contrastano con la mediazione imposta dalla vendita per corrispondenza, che si presta di più all'offerta di un prodotto standardizzato, e contrastano anche con un mercato che imponga grandi distanze fra cliente e fornitore: i tentativi di aprire uffici di vendita fortemente decentrati rispetto al territorio regionale o magazzini secondari non hanno, in passato, dato frutti sufficientemente lusinghieri.

Queste considerazioni, unite però alla volontà di espandere ulteriormente il proprio mercato di riferimento, hanno incentivato la scelta del management di fare delle fiere il luogo privilegiato di incontro di potenziali clienti, forti di una varietà di proposte che sono in grado di soddisfare il bisogno dei più diversi settori produttivi.

La filosofia aziendale e la gestione delle risorse umane

La filosofia dell'azienda si sviluppa a partire dalle caratteristiche che il management intende consolidare quali tratti distintivi della propria produzione:

- personalizzazione del prodotto;
- rapidità di esecuzione;
- qualità dei materiali e della lavorazione.

Quanto all'ultima caratteristica, si può dire che essa si è imposta, come richiesta del mercato, nell'ultimo decennio, a fronte di un prodotto di rapido consumo per il quale, in precedenza, l'attenzione era stata sempre esclusivamente posta sulla sua efficacia comunicativa, meglio ancora, sulla sua capacità di "farsi vedere", di distinguersi. Oggi la qualità del supporto materiale e del messaggio promozionale da esso veicolato vengono vissute dai committenti come caratteristiche inscindibili dalla personalizzazione.

Se a queste considerazioni si aggiunge il fatto che il gran numero di articoli sui quali si lavora impongono conoscenze ed abilità diversificate e complesse, in ordine non solo alla vasta tipologia dei macchinari da utilizzare, ma anche alle caratteristiche dei materiali ed alla loro "lavorabilità", alla composizione degli inchiostri ed alla loro resa, allora si capisce perché il management ha scelto, da dieci anni a questa parte, di modificare il proprio sistema produttivo.

In precedenza sia lo studio del messaggio promozionale o del logo da realizzare, sia la lavorazione del prodotto si centravano sul cliente: i reparti della progettazione e della produzione lavoravano in parallelo sulle singole commesse. Oggi non è più possibile, per i singoli addetti, seguire tutte le lavorazioni garantendo la qualità di esecuzione richiesta, per questo si è scelto di specializzare le attività di produzione in ragione dei materiali da lavorare e dei macchinari da utilizzare. Da una parte si ha dunque la centratura sul cliente del reparto progettazione, dall'altra la centratura sui prodotti dei reparti produttivi.

Se questa organizzazione sconta da una parte un aumento della burocratizzazione della prassi di lavoro ed una complessificazione delle relazioni fra i reparti, dall'altra favorisce una più rapida professionalizzazione degli addetti alla produzione, che non debbono imparare tutte le lavorazioni e possono invece dedicarsi alla qualità dell'esecuzione ed al potenziamento delle conoscenze specialistiche.

La scelta della specializzazione è stata accompagnata dal management con la creazione di un "reparto didattico", l'allestimento cioè di uno spazio destinato alla documentazione, nel quale sono disponibili riviste specializzate e testi di approfondimento tecnico relativi, non solo alle lavorazioni ed alle attrezzature normalmente utilizzate in azienda, ma anche a quelle trattate solo marginalmente o che sono solo contigue a quelle conosciute.

Il fatto poi che il reparto progettazione non abbia praticamente contatti diretti con i materiali fa sì che si debbano attivare processi comunicativi che partano dai reparti produttivi e concorrano a confermare la fattibilità di un progetto o a provocarne la modifica, in ragione della conoscenza della reattività dei materiali, della duttilità dei macchinari, della evoluzione degli inchiostri.

Questi flussi comunicativi sono incentivati in azienda, così come è incentivato il progresso verso la sempre maggiore capacità critica dei dipendenti, favorendo incontri quotidiani fra i reparti, anche se non esplicitamente organizzati, mentre sono organizzati incontri semestrali, fra tutti i reparti, di programmazione e verifica.

Il Responsabile delle Risorse Umane, afferma, a questo proposito, “La presenza di conflitti e di feeling fra chi produce e chi crea per noi è il segnale che stiamo lavorando bene, che c’è quello scambio che ci aspettiamo”.

La caratterizzazione relativa alla rapidità di esecuzione del lavoro ed alla tempestività nell’evasione della commessa propone altri tipi di criticità e risorse.

Se da una parte si dà positiva risposta ad un mercato, importante per l’azienda, come quello stagionale, che per le sue caratteristiche intrinseche non può o non ama fare programmazione di lungo periodo relativamente all’approvvigionamento di un prodotto quale quello offerto dalla Panta pubblicità, dall’altra l’azienda si sobbarca l’onere di affrontare frequenti e non completamente prevedibili picchi produttivi che richiedono una grande capacità di programmazione e una altrettanto grande flessibilità delle risorse umane impegnate.

Una delle strategie che si è cercato di elaborare, per governare questa criticità, è relativa al tempo di lavoro: ogni unità produttiva dispone di una certa flessibilità di orario, che permette ad un gruppo operativo di rispettare i tempi di consegna governando in qualche misura i propri tempi di lavoro.

Durante il periodo estivo, poi, chi vuole può ridurre il proprio tempo di lavoro giornaliero, concordando “ore di ferie quotidiane”.

La tensione del management è diretta alla fidelizzazione del personale ed all’investimento sulla specializzazione, come condizione per il mantenimento dello standard produttivo che si è proposto.

L’inserimento lavorativo

Da diverso tempo la Panta pubblicità ha scelto i contratti di apprendistato come lo strumento privilegiato di inserimento lavorativo.

Il Responsabile delle Risorse Umane ha lamentato la distanza fra la formazione scolastica e le esigenze dell’azienda in termini di competenze, conoscenze e capacità. Il management ha fatto in passato tentativi di inserimento di giovani in uscita da percorsi scolastici tecnici e professionali che in teoria apparivano affini alla lavorazione realizzata in azienda (ad esempio quelli che formano professionalità nel settore della grafica), ma ha dovuto constatare che la formazione scolastica appare più orientata all’aspetto creativo della professione che a quello industriale e che a volte le attrezzature scolastiche sono inadeguate e obsolete, comunque non in grado di garantire una professionalizzazione immediatamente spendibile nel settore specifico: il risultato dell’inserimento era spesso deludente perché lontano dalle aspettative dei ragazzi e delle ragazze. L’azienda si è proposta di collaborare con gli Enti che realizzano percorsi di formazione degli apprendisti mettendo a disposizione conoscenze tecnico/tecnologiche, materiali e strumenti per potenziare la formazione professionalizzante dei giovani.

Per quanto riguarda l’organizzazione interna, ogni unità operativa è strutturata in maniera piramidale ed accanto ad un responsabile c’è un apprendista che viene costantemente seguito con affiancamento continuo in un percorso di apprendimento per il quale si prevede almeno un anno per il raggiungimento della piena autonomia.

L’affiancamento viene ritenuto il modo più idoneo a favorire la specializzazione poiché suscita, a parere del responsabile, curiosità che vengono subito soddisfatte e desiderio di emulazione, tuttavia è necessario anche un processo di supervisione che permetta il superamento di una precisa criticità: l’impossibilità di far ruotare più figure professionali nel processo di affiancamento espone al rischio di trasmissione non solo delle conoscenze, ma anche dei limiti del tutor, rischio che si riduce appunto con l’intervento del supervisore.

Gli incontri semestrali di programmazione prevedono anche sedute di valutazione del processo di apprendimento dei nuovi inserimenti.

Tutti i contratti di apprendistato, attivati fino ad ora, sono stati convertiti in contratti a tempo indeterminato.

Conclusioni

Le caratteristiche che hanno fino ad ora consentito il successo della Panta pubblicità sono la capacità di tesaurizzare le esperienze realizzate, in termini di conoscenza del mercato ed ampliamento dell'offerta, e l'investimento sulla competenza delle risorse umane come garanzia per la realizzazione di un prodotto capace di diversificarsi in maniera esponenziale e di piegarsi alle più diverse esigenze pur mantenendo una qualità capace di affermarsi sulla concorrenza.

La personalizzazione del prodotto e del servizio è una sfida potente che l'azienda ha raccolto ed alla quale cerca di rispondere con la specializzazione, l'incentivazione della capacità critica dei dipendenti, il coinvolgimento delle persone, una certa dose di aggressività e la capacità di mettere in discussione scelte che non hanno prodotto i risultati attesi.

Caso di studio: Tumidei Spa

ANALISI AZIENDALE

L'azienda

L'azienda Tumidei Spa è specializzata nella produzione di mobili per l'arredo di soggiorni e di camere da letto per bambini e ragazzi; è nata nel 1958 a Predappio di Romagna, come azienda familiare fondata da Tumidei Alceo e dalla moglie Valli Silvana e si è trasformata, poi, in società per azioni sempre a caratterizzazione familiare.

Oggi conta 98 dipendenti e due collaboratori, occupa una superficie di 15000 metri quadrati ed ha un fatturato annuo di 8 milioni di euro.

In realtà la ditta fornisce, ai commercianti che sono suoi clienti, non singoli mobili, ma l'arredo completo delle camere. La progettazione è garantita da uno studio di architetti di interni e tutta la componentistica, imbottita e non – divani, poltrone, materassi, tende – da una rete di piccole imprese artigiane che lavorano per lei.

La sua produzione ha subito variazioni in conseguenza dei cambiamenti intervenuti nel gusto dei consumatori finali e della forte volontà di mantenere i propri prodotti in una fascia di mercato medio/alta.

I primi vent'anni di lavoro sono stati caratterizzati, infatti, dall'impegno nella produzione di mobili solidi, costruiti per durare nel tempo e per sopportare stress di varia natura, come risposta ad un'esigenza del mercato del mobile di stabilità e resistenza.

A partire dagli anni settanta del secolo scorso, poi, si è fatta sempre più importante la ricerca estetica, accompagnata alla flessibilità delle strutture, all'innovazione delle soluzioni arredative, dei materiali impiegati, delle tonalità di colore.

Negli ultimi quindici anni, come conseguenza di una maggiore attenzione dei consumatori che si è via via trasformata in una pressante richiesta, si è resa indispensabile, per mantenere una posizione di leadership sul mercato, lo sviluppo di una grande attenzione alle caratteristiche proprie delle materie prime utilizzate in tutte le fasi di lavorazione, con particolare riguardo alla non nocività dei prodotti.

L'azienda fa della qualità, del prodotto e della lavorazione, la caratteristica principale della propria produzione, per questo motivo è passata recentemente dalla certificazione di qualità ENI ISO 9002 a quella ISO 9001, ed ha sviluppato un'attenta ricerca di materiali ecologici, sia relativamente alla fase di assemblaggio, con l'impiego di pannelli ecologici che sono ottenuti dal riciclo di materiali di lavorazione o contengono in quantità trascurabile sostanze nocive come la formaldeide, sia alla fase di rifinitura, durante la quale vengono impiegate vernici ad acqua che garantiscono la non tossicità dei propri componenti, sia per i lavoratori che le utilizzano, sia per i consumatori.

Proprio queste caratteristiche hanno permesso alla Tumidei Spa di diventare fornitrice, per quanto riguarda l'arredo dei soggiorni, di una grossa impresa di franchising, la Roches Boubois, che commercializza i propri prodotti in tutto il mondo, con particolare riguardo all'Europa, all'America Latina, al Giappone, ed alla Cina.

Roches Boubois ha garantito l'affiancamento di propri esperti ai progettisti della Tumidei, in modo da apportare quegli aggiustamenti alla produzione che perseguano la soddisfazione delle richieste di pubblici tanto diversi e la collaborazione si è dimostrata vincente, tanto che oggi il 30% del fatturato della Tumidei Spa si realizza all'estero.

La pubblicizzazione dei prodotti è realizzata attraverso la presentazione sulle riviste del settore e la presenza alle fiere specialistiche in Italia ed all'estero. Infatti, l'impresa progetta il

consolidamento della propria posizione sul mercato nazionale e l'espansione in direzione dell'apertura di nuovi canali di commercializzazione nei paesi dell'est europeo. Per questa ragione, già da un paio d'anni, ha collocato una propria rappresentanza a Mosca e comincia ad ottenere un successo di vendita che può senz'altro essere considerato incoraggiante ai fini del progettato sviluppo.

La filosofia aziendale e la gestione delle risorse umane.

A fronte dell'impegno a "...realizzare un prodotto buono e di alto livello, che ci consenta di essere all'avanguardia con un'offerta che gli altri non fanno", come ha sostenuto l'addetto alle risorse umane, la direzione dell'azienda considera vincente la propria capacità di radicarsi sul territorio nel momento in cui si apre ai più ampi orizzonti di mercato, per questo impiega manodopera residente nel paese in cui ha sede e le imprese dalle quali si rifornisce di componenti sono tutte italiane e molte collocate nella stessa regione.

L'orientamento del management aziendale alla qualità della lavorazione e del prodotto ed alla soddisfazione del cliente finale, ha in qualche modo modificato l'approccio alla gestione delle risorse umane. In una fase precedente all'attuale, la necessità di potenziare l'aspetto estetico del prodotto proponeva maggior attenzione alla progettazione – quindi alla ricerca di una collaborazione con professionisti del design che garantissero la continua capacità di innovazione – e sottometteva pertanto la lavorazione alle esigenze di quella creatività. Oggi, pur non essendo diminuito l'investimento sull'innovazione stilistica, l'attenzione è marcatamente posta sulla qualità dei materiali e sulle condizioni del loro utilizzo, e questo impone una attenta gestione delle risorse umane addette alle diverse fasi della lavorazione e dello stivaggio, che sono considerate patrimonio fondamentale dell'impresa.

Le lavorazioni sono spesso complesse e le prassi articolate e dipendenti dal coinvolgimento, dall'attenzione e dall'autoresponsabilizzazione dei dipendenti.

Questo significa che c'è un forte interesse alla fidelizzazione dei dipendenti ed alla loro soddisfazione nel lavoro, perseguite attraverso la forte attenzione agli aspetti della sicurezza sul lavoro, l'affiancamento nelle fasi di inserimento, la solida conoscenza delle diverse fasi della produzione, la diffusione delle informazioni relative alle prassi aziendali, il coinvolgimento nella valutazione e valorizzazione del lavoro.

Tutti gli aspiranti dipendenti vengono selezionati direttamente dal titolare, che si è assunto la responsabilità della gestione delle risorse umane, coadiuvato da un collaboratore, più con attenzione alle caratteristiche personali di disponibilità ad un efficace inserimento che alla varietà e complessità delle competenze professionali, rispetto alle quali l'azienda ritiene di poter garantire una implementazione nel tempo, attraverso l'accompagnamento in situazione.

Fino al momento attuale questa scelta si è rivelata, a parere del management, efficace, dal momento che tutti gli inserimenti si sono poi trasformati in contratti a tempo indeterminato.

Pur essendo la direzione dell'azienda, dalla scelta dei materiali alla gestione delle risorse umane, accentrata nelle mani dei titolari e della loro famiglia, i dipendenti vengono periodicamente consultati in ordine al miglioramento di tutte le fasi della lavorazione e sono invitati a fornire suggerimenti, rilevare difficoltà ed aspetti critici in genere, rispettare le procedure imposte dalla certificazione di qualità.

Ogni settimana, il martedì, i responsabili di tutte le aree sono coinvolti in un incontro di valutazione e progettazione del lavoro e ciò si è rivelato strategico dal punto di vista della fluidificazione delle relazioni e della tempestività di affronto delle eventuali criticità.

La socialità in azienda è favorita anche da periodici appuntamenti conviviali che si realizzano in locali adiacenti il posto di lavoro, appositamente attrezzati, con il coinvolgimento di tutti i dipendenti.

L'inserimento lavorativo

Come conseguenza della ricerca di fidelizzazione da una parte e della necessità di specializzazione nelle mansioni specifiche dall'altra, l'azienda privilegia, come strumento di ingresso al lavoro in uno qualsiasi dei settori produttivi nei quali è strutturata, il contratto di apprendistato, che prolunga per due anni, periodo che la direzione considera adeguato al raggiungimento degli obiettivi formativi che si prefigge.

In ogni area aziendale ad un dipendente, selezionato sulla base della sua conoscenza del lavoro di quella specifica area e sulla base di un'anzianità di lavoro che garantisca una esauriente conoscenza dell'intera catena produttiva, delle procedure e delle relazioni aziendali, viene affidata la responsabilità degli apprendisti da inserire.

Al tutor aziendale spetta il compito di:

- far conoscere l'azienda all'apprendista, con particolare attenzione ai processi complessivi e non solo limitatamente alle mansioni specifiche, in accordo con quanto i protocolli della qualità dell'azienda prescrivono;
- garantire l'apprendimento delle procedure legate alla sicurezza sul lavoro;
- agevolare la partecipazione alla formazione esterna all'azienda;
- accompagnare l'addestramento alle mansioni specifiche del ruolo che l'apprendista deve ricoprire;
- valutare l'inserimento dell'apprendista dal punto di vista delle relazioni interpersonali orizzontali e verticali e della cura degli strumenti di lavoro che gli siano stati affidati.

Il supporto formativo del tutor viene ritenuto indispensabile, anche se il contenuto specifico di ogni mansione è descritto in tabelle procedurali che ogni lavoratore è tenuto ad osservare, perché garantisce la comprensione anche degli aspetti impliciti della mansione e con l'osservazione può valutare e correggere il giovane.

Fino ad ora non è mai stata realizzata una formazione al ruolo dei tutor, ma l'azienda ritiene di potersi avvalere di opportunità in questo senso quando si presenteranno.

Tutte le settimane, in occasione dell'incontro periodico dei responsabili dei reparti, i tutor che hanno apprendisti in affidamento discutono con la direzione ed i colleghi lo stato dell'esperienza di inserimento in essere e questa modalità di lavoro garantisce, a parere della direzione, il massimo di coinvolgimento dell'azienda nel suo complesso in ordine alle criticità ed alle risorse presenti, favorisce la presa in carico dei nuovi arrivati e la cura del loro processo di apprendimento, tanto che tutti i contratti di apprendistato fino ad ora avviati si sono poi risolti con il riconoscimento di una qualifica di secondo livello e con l'assunzione a tempo indeterminato.

Conclusioni

L'approfondimento del caso dell'azienda Tumidei Spa dimostra che la strategia che si è rivelata vincente è stata quella di perseguire con decisione la coerenza nella realizzazione di un prodotto di alta qualità, allargando i confini del mercato di riferimento con aggiustamenti di un design curato, ma dotato della flessibilità sufficiente ad adattarsi alla richiesta di pubblici diversi.

Si è rivelata importante l'individuazione di una sinergia efficace nel sostenere l'azione di commercializzazione del prodotto, così come l'attenzione a quelle caratteristiche che garantiscono la differenziazione e la valorizzazione in presenza di un mercato molto competitivo.

Infine la ricerca di una diffusa partecipazione dei dipendenti all'individuazione ed alla ricerca di soluzione delle criticità, pur in presenza di una leadership accentrata, è stata importante ai fini proprio del mantenimento della qualità del prodotto.

Caso di studio: Estetica Claudia

ANALISI AZIENDALE

L'azienda: storia ed attività

Estetica Claudia è un centro estetico che ha sede a Cattolica, in una piccola palazzina di proprietà recentemente ristrutturata, ed è gestito dalla titolare Claudia Magnani col supporto di quattro collaboratrici.

Estetica Claudia nasce 15 anni fa dalla passione per l'estetica della titolare che decide di mettersi in gioco, lanciandosi da sola in un'attività ancora poco diffusa in maniera specializzata, relegata per lo più al ruolo di servizio accessorio all'interno dei negozi di acconciatura.

Negli anni l'azienda è cresciuta, sostenuta da un forte orientamento agli obiettivi dalla spinta verso una continua crescita di competenze.

Oggi l'azienda offre una ampia gamma di trattamenti estetici per il viso e per il corpo, sostenuta dall'ausilio di tecnologie all'avanguardia e continuamente arricchita e rinnovata nel tempo da servizi articolati per rispondere a specifiche esigenze del cliente (programma sposa, mamma, ecc.), e il servizio di trucco semipermanente eseguito dalla stessa titolare, per cui è nota anche al di fuori del contesto locale e richiama una domanda a livello nazionale.

La paura di non farcela, che ha accompagnato ogni passo importante, è stata superata dalla voglia di innovare, non solo perché lo richiedeva il mercato, ma anche per avere nuovo slancio e soddisfazione nel lavoro da parte della titolare e delle risorse che con lei collaborano.

Per lo stesso motivo, l'attività di Claudia Magnani non si è mai fermata alla sola gestione del centro, ma si è estesa all'insegnamento presso una scuola di estetiste, alla partecipazione a numerosi convegni, ad un libro, nella convinzione che la spinta al miglioramento e all'innovazione nel lavoro vada continuamente alimentata attraverso il confronto, lo scambio di esperienze, la ricerca di stimoli all'esterno delle "mura" dell'impresa.

Tutto questo sostenuto dall'orientamento al cliente che trova nei servizi offerti la prima forma di espressione importante.

L'azienda si differenzia rispetto alla maggior parte dei centri estetici per una serie di servizi accessori, volti a facilitare l'accesso da parte della clientela (su richiesta baby sitter, trasporto, ecc.), nonché per l'attenzione alle nuove "tendenze" nel capo dell'estetica; ad esempio il massaggio con le pietre laviche.

Come detto l'azienda è specializzata in trucco semi-permanente, un trucco che dura per anni senza doversi struccare e truccare ogni giorno; è una tecnica che viene usata anche sul corpo per esempio dopo incidenti od operazioni.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'idea del trucco semipermanente non nasce per Claudia da un approccio edonistico, ma dal desiderio di rispondere al bisogno della donna "comune", che non ha tempo da dedicare a sé assorbita dal lavoro e dalla famiglia, di "svegliarsi al mattino ed essere a posto".

Tutte le attività, in special modo quelle di trucco semi-permanente che comportano un trucco che dura per anni, sono sostenute da uno strumento informatico che dà la possibilità ai clienti di vedere il risultato prima ancora che sia fatto il trattamento. Ciò rappresenta, in ottica del cliente, un servizio importantissimo.

La voglia di innovare, per trovare nuovo slancio e soddisfazione nel lavoro, ha sempre caratterizzato la titolare nel suo impegno professionale, sin da quando ha dato vita al centro.

Alla base c'è la pratica di partire dai bisogni della clientela, per rilevare i quali l'azienda utilizza procedure formali e informali, dall'ascolto diretto del cliente all'impiego di schede

sulla soddisfazione. Che si tratti di piccole o grandi richieste, l'azienda cerca di dare segnali concreti e di recepire i suggerimenti forniti: ne sono un esempio, l'offerta di tisane alla fine dei trattamenti, l'attenzione alle musiche di sottofondo trasmesse.

Da un punto di vista operativo, per offrire un servizio in grado di soddisfare la clientela, l'azienda si è dotata di un grado di formalizzazione inusuale per una piccola impresa, che va dai procedimenti scritti sulle modalità di erogazione del servizio all'impiego di una risorsa dedicata esclusivamente alle attività di supporto, non così diffuso a livello di piccoli centri, la quale offre un prezioso supporto occupandosi della gestione del data base clienti, della prenotazione e organizzazione degli appuntamenti, del monitoraggio dei costi e dei risultati aziendali.

L'obiettivo è di garantire al cliente un servizio di qualità elevata e costante, in tutte le sue fasi e qualunque sia l'estetista che effettua il trattamento, e di garantire alle operatrici stesse una traccia di riferimento sicura su come eseguire il lavoro, anche in assenza della titolare, nonché la possibilità di seguire il cliente senza interruzioni durante la sua permanenza nel centro.

Il contesto competitivo

Oggi il settore è fortemente cambiato: dopo una crescita esponenziale stimolata dai nuovi stili di vita, maggiormente orientati al benessere e alla cura delle persona, il comparto dell'estetica ha raggiunto una certa stabilità.

La maturità del settore ha chiesto specializzazione al mercato e le aziende si stanno specializzando. Ma non solo.

Questa evoluzione ha visto il sorgere, da un lato, di grandi strutture multiservizi (fitness, solarium, massaggi, ecc.), dall'altro di tanti piccoli centri "artigianali" formati spesso dalla sola titolare, delineando un contesto sempre più competitivo e caratterizzato da livelli di servizio e strutture gestionali molto differenti.

In questo contesto l'obiettivo di Estetica Claudia è quello, come ha sempre fatto, di continuare a crescere, orientandosi verso la scelta di un difficile equilibrio tra dimensione "familiare" e gestione manageriale, sostenuta da una strategia di continui investimenti in risorse umane, macchinari e servizi.

La strada scelta dall'azienda è quella di cercare di ritagliarsi, nella mente di una clientela sempre più informata e con esperienza sul campo, il ruolo di "consulente di bellezza". Il che significa prendersi cura dell'intera persona dicendole cosa è giusto fare per lei per migliorare l'immagine globale.

La sfida sta nella difficoltà di far riconoscere questo ruolo ad una cliente abituata ad un approccio più tradizionale nei confronti dell'estetica.

In questo modo, però, si riesce a dare alla cliente una soluzione globale, prodotti compresi quindi con forte impatto sul fatturato dell'impresa e sulla fedeltà della cliente.

Per questo obiettivo il primo passo è stato quello di creare una collaborazione con un fornitore attraverso un progetto rivolto ad una crescita professionale delle dipendenti e ad un miglioramento della loro motivazione e, di conseguenza, della produttività.

Miglioramento della capacità comunicativa delle collaboratrici e loro specializzazione interna ben definita, rappresentano, nell'ottica della strada intrapresa, gli elementi sui quali porre enfasi per un ulteriore miglioramento operativo di Estetica Claudia.

Il coinvolgimento delle risorse umane

La scarsa presenza di operatrici qualificate nel settore ed il loro ruolo chiave nella filosofia dell'impresa diventano uno stimolo ad una cura particolare prestata verso le risorse umane da parte dell'azienda.

In azienda c'è una grande attenzione verso tutte le collaboratrici sia per quanto riguarda il contenuto tecnico del lavoro sia nella gestione dei rapporti interpersonali e la capacità di essere una "equipe".

La gestione è impostata in modo da porre le risorse umane, che vi operano, nella migliore condizione per lavorare e trovare soddisfazione nella professione che svolgono.

Tutte ex-alunne della titolare, le operatrici concorrono attivamente alla definizione degli obiettivi aziendali e alle scelte sui nuovi servizi o prodotti, con una forte responsabilizzazione, ma anche con la possibilità di frequentare corsi di formazione e godere di incentivi appropriati.

Il totale coinvolgimento di tutte le collaboratrici nella definizione degli obiettivi aziendali, in particolare durante una riunione programmata mensilmente, e la forte condivisione della vision e dei valori, sono la concretizzazione di una forte attività di coinvolgimento interna.

Il lavoro in “equipe” prevede che ogni eventuale contrasto venga risolto immediatamente con l’obiettivo di continuare a mantenere un buon rapporto per potere lavorare nel migliore dei modi.

Tale orientamento prevede anche, nell’ottica degli obiettivi aziendali, attività di sviluppo professionale attraverso il confronto tra le collaboratrici, gestito da un consulente, per condividere tra tutte le “buone prassi” di ognuna.

Questo coinvolgimento, unito ad una forte enfasi su formazioni tecnica e relazionale, ricade in una notevole responsabilizzazione delle collaboratrici nei confronti delle clienti le quali chiedono direttamente, senza passare dalla titolare, da quale collaboratrice vogliono ricevere il servizio.

La responsabilizzazione è, infatti, rafforzata da diversi corsi finanziati dall’azienda e scelti insieme alla titolare in base all’attitudine/competenza della persona. Si tratta sia di corsi tecnici che relazionali in quanto, in questo lavoro, è decisiva la componente psicologica.

Come detto ogni collaboratrice è specializzata in un trattamento ma può erogare tutta la gamma di servizi dell’azienda.

A sostegno della delega l’azienda ha sviluppato procedimenti scritti su protocolli nei quali, per ogni tipologia di trattamento, vengono documentate fasi, procedure, possibili problemi e metodologie per risolverli in modo da essere predisposti ad intervenire in ogni situazione verso il cliente senza pause o ricorso all’intervento della titolare.

La scelta della forte delega si deve al fatto che questa permette alla titolare di non doversi preoccupare dell’attività delle collaboratrici e potere operare sulle proprie.

Sono previsti, inoltre, degli incentivi legati alla vendita dei prodotti: tutti i giorni le collaboratrici indicano l’incasso ottenuto attraverso la vendita dei prodotti e, mensilmente, ne ricevono una percentuale.

Nelle aziende di piccole dimensioni c’è sempre una forte identificazione tra la direzione e l’attività, e anche in questo caso le caratteristiche personali di Claudia hanno dato una impronta determinante al modo di essere di questo centro estetico.

Nel caso di Estetica Claudia, il principale fattore di successo è la capacità della titolare di porre effettivamente al centro i bisogni del cliente e saper costruire su questa base elementi di servizio distintivi, nonché (e non da meno) la sua capacità di coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento di questo obiettivo, promuovendone la partecipazione, la motivazione e la crescita professionale attraverso una capacità di leadership non comune.

Paradossalmente, però, il risultato “più eccellente” è stato proprio quello di aver saputo slegare Estetica Claudia dalla persona della titolare, creando nelle modalità di gestione stesse i presupposti per metterla in grado di funzionare anche in sua assenza, facendone una piccola azienda “industriale”.

Analisi di un processo di gestione delle R.U.: l’attività di inserimento

In un’azienda nella quale diviene determinante la responsabilizzazione delle collaboratrici nei confronti delle clienti, è fondamentale un percorso di inserimento ben pianificato.

Questo anche perché, per potere diventare indipendente nell’erogazione delle attività, è necessario almeno un anno, non solo per gli aspetti tecnici, ma anche per ricevere il rispetto e

la considerazione da parte di clienti e colleghe. Questo, quindi, sia per i ruoli tecnici che organizzativi.

Nei primi tempi all'interno dell'impresa l'obiettivo è ambientarsi a come l'impresa lavora: si guarda quello che succede, si inizia a familiarizzare con le attività organizzativo-gestionali. Si tengono in ordine i locali, si accoglie il cliente, si prende contatto con il cliente al telefono, si gestisce l'agenda, si offre la tisana, ecc...con l'obiettivo di iniziare a farsi conoscere dalle clienti.

Nel frattempo viene valutata la capacità tecnica della persona nei diversi servizi testandola sulle collaboratrici o sulla titolare.

Poi si comincia con l'erogazione del servizio ai clienti. Questo capita, in particolare all'inizio, in situazioni di urgenza o di particolare necessità. Ovviamente vengono erogati solo i servizi sui quali la persona è stata precedentemente testata.

Queste prime esperienze permettono alla nuova persona entrata di iniziare a creare un buon legame con i clienti. Guadagnata la fiducia dei clienti la si continua ad inserire pian piano, all'inizio sempre per attività urgenti, poi anche attraverso normali appuntamenti di agenda fino a che potrà erogare anche più di un servizio (ovviamente non quelli nei quali sono specializzate le altre collaboratrici).

In parallelo viene effettuata la formazione partendo dai trattamenti più semplici via via verso quelli più complessi anche in termini di relazione con il cliente.

Organizzare l'inserimento è un'attività che accresce la sua importanza anche nell'ottica che non è solo un problema legato all'erogazione del servizio o al rapporto con il cliente, ma ha anche impatto nella relazione personale con le altre collaboratrici, per potere conoscere e fare ambientare all'interno del clima dell'azienda la nuova persona.

Conclusioni

Nel futuro di Estetica Claudia l'obiettivo è di restare piccola e migliorare ulteriormente le pratiche gestionali. Da un lato, c'è infatti la consapevolezza che crescere significherebbe modificare radicalmente la struttura d'impresa e l'ambiente di lavoro, che rimane comunque familiare; dall'altro, si affianca la volontà di utilizzare i risultati di una gestione più efficiente per mantenere e, se possibile, migliorare l'equilibrio tra la dimensione lavorativa e quella personale.

“Avere del tempo per sé significa anche far meglio il proprio lavoro, specie nel nostro settore dove il servizio erogato assorbe molte energie da parte di chi lo eroga, ed è importante trovare il modo di rigenerarle”.

Ma ancora una volta Claudia non pensa solo per sé: non a caso è stato da poco esteso l'orario di apertura del centro, attraverso l'inserimento di una nuova risorsa e l'organizzazione in turni delle collaboratrici, in modo da consentire a clienti e dipendenti una migliore gestione del loro tempo.

Per far questo l'azienda dovrà migliorare ulteriormente i processi organizzativi e alimentare la capacità di proporre sempre nuovi servizi, sulla base delle esigenze della clientela, affinando il monitoraggio dei risultati aziendali. Questo percorso, che l'azienda si trova a dovere compiere, può trarre dalla strumentazione di benchmarking un supporto capace di mostrare, sul campo, le modalità attuate e i risultati ottenuti da altre imprese simili per dimensione e problematiche riscontrate.

Caso di studio: IRIA Srl

ANALISI AZIENDALE

L'azienda, il prodotto, il contesto competitivo

Il 21 settembre 1977 il “Gruppo Mancin” (Riccardo, Pietro e Gianpietro, noti imprenditori venezuelani del settore, di origine italiana) costituisce la società IRIA s.r.l..

Nel 1979 ha inizio la produzione di masse radianti per il ricambio di radiatori per automezzi, nella zona industriale di Ferrara.

Nel 1980 vengono costruiti i primi radiatori completi per il ricambio e per il primo equipaggiamento di autocarri, trattori agricoli, macchine movimento terra, carrelli elevatori.

Nel 1985 la IRIA srl amplia la propria gamma di prodotti introducendo la produzione di scambiatori in alluminio tipo “Skyve.Fin”, costruiti su licenza “P.o.A.” U.S.A.

La diversificazione dei prodotti continua nel tempo, questo per poter fornire al mercato una gamma ed un servizio sempre più completi.

Nel 1990 prende il via la produzione di scambiatori di calore a piastre in acciaio inox, per applicazioni termosanitarie ed industriali.

Oggi la IRIA srl nel campo dei radiatori e degli scambiatori di calore per automezzi, motori endotermici ed applicazioni industriali, rappresenta un sicuro ed eccellente punto di riferimento.

Su richiesta del cliente, inoltre, offre il servizio di dimensionamento e progettazione dei radiatori e degli scambiatori.

L'azienda, relativamente giovane con una media delle risorse umane di 30-40 anni, occupa 75 addetti e gli stabilimenti di produzione si estendono su un' area di circa 20.000 mq, di cui 10.000 coperti.

Servizi e prodotti di elevata qualità le hanno permesso di rafforzare il proprio posizionamento competitivo, differenziandola notevolmente dai propri concorrenti.

Certificata dal BVQI secondo le norme EN UNI ISO 9001, e prossima alla “Ricertificazione” in base alle nuove normative “Vision 2000”, l'azienda si impegna, sulla base delle strategie programmate ed approvate da tutte le Funzioni coinvolte, a consolidare e migliorare il Sistema Qualità implementato, nell'ottica del miglioramento continuo del prodotto e del processo.

Proprio il miglioramento continuo rappresenta oggi l'obiettivo fondamentale dell'azienda ed un'importante strumento di garanzia per il Cliente di un servizio sempre più efficace e qualificato.

Unica azienda a livello nazionale dotata di una ricca ed efficiente sala prove interamente progettata e realizzata all'interno e strutturata con tecnologie di alto livello, IRIA permette ai propri clienti, mettendola a loro disposizione, di realizzare test su radiatori e scambiatori di calore.

Ad oggi il mercato di riferimento è così ripartito:

83% Italia;

5% Germania;

4,5% Francia;

3% Spagna;

4,5% Resto d'Europa + Israele.

I processi operativi

La produzione di radiatori e scambiatori in alluminio può essere destinata al segmento del “primo equipaggiamento” o a quello “after market” (pezzi di ricambio di concorrenza). Se per

l'“after market” l'impresa attiva il processo realizzando programmi di produzione che tengono conto delle tendenze degli anni precedenti e delle previsioni di mercato per l'immediato futuro, molto più complesso appare il processo operativo relativo alla produzione “primo equipaggiamento”.

Il settore del ricambio ha sempre rappresentato una competenza specifica dell'attività dell'Iria, e, di fatto, il settore identificativo dei primi anni di attività dell'azienda.

E' un mercato che richiede una gestione particolare ed è per questo che oggi, all'interno della funzione commerciale, vi è una persona che si dedica esclusivamente a questo settore. Nuovi cataloghi, con un'arricchita gamma di prodotti, un rinnovato impegno al servizio ed un'assidua presenza sulla sempre più vasta clientela di riferimento, hanno sortito risultati che sono andati al di là di ogni più rosea previsione.

In generale le relazioni con il cliente vengono gestite dalla funzione commerciale: i responsabili di tale funzione realizzano visite periodiche presso i clienti. Gli ordini vengono trasmessi in primo luogo sulla base di previsioni di massima trimestrali: la formalizzazione dell'ordine analitico avviene poi mese per mese.

In questo senso gli sforzi compiuti da Iria srl per ottenere una riduzione dei tempi di attraversamento del sistema (sforzi che hanno consentito all'impresa di ridurre il proprio lead time complessivo da 40 giorni a 25 giorni), sono stati molto importanti per garantire la flessibilità richiesta dai principali clienti.

Si tratta di una flessibilità quantitativa e, soprattutto, qualitativa: in più del 95% dei casi di fornitura “primo equipaggiamento”, infatti, Iria srl realizza soluzioni progettuali di prodotto specifiche per i propri clienti, partendo da dati tecnici di base che vengono rielaborati dalla funzione tecnica.

Per facilitare lo sviluppo delle soluzioni richieste l'impresa può contare sulla sua sofisticata sala prove interna, che vanta 5 macchine per test nei campi di misura della resistenza a fatica a pressione pulsante ed a vibrazione e per la determinazione delle performance di scambio termico: a supporto dell'attività della sala prove, lavora il reparto prototipi della Ditta che realizza staffaggi, le dime e tutti i componenti necessari al fissaggio dei pezzi da testare sui macchinari.

La produzione si sviluppa in tre stabilimenti, dove gli impianti sono distribuiti secondo un layout funzionale che rispecchia la distribuzione del flusso di processo.

All'interno di Iria 1 si effettua il controllo dei materiali e semilavorati in entrata, la produzione della massa radiante, l'assemblaggio dei componenti, la verniciatura ed il controllo qualità sui prodotti.

Nello stabilimento Iria 2 vi è il reparto dedicato alla produzione del prodotto Skyve – fin (con la lavorazione del profilato di alluminio, il lavaggio e il grassaggio del pezzo ottenuto, il collaudo di tenuta e, molto importante, la fase di essiccazione del prodotto), il reparto stampaggio ed il magazzino prodotti finiti.

Nello stabilimento Iria 3, infine, sono comprese le officine dedicate all'attività di manutenzione e attrezzeria e al supporto per l'attività di R&S. All'interno di queste officine vengono, quindi, realizzate tutte le attività di manutenzione sulle attrezzature esistenti e, soprattutto, la realizzazione di nuovi componenti e stampi: questo ha permesso ad Iria, come già sottolineato, non soltanto di concepire, ma anche realizzare internamente tutta l'attrezzatura necessaria per la sala prove. Il successo dell'operazione è stato garantito dall'efficacia con cui opera la funzione Ricerca & Sviluppo, che si mantiene in stretta correlazione con la funzione Qualità Sicurezza ed Ambiente per quel che riguarda i necessari supporti informativi relativi ai probabili impatti ambientali delle soluzioni concepite (vedi, ad esempio, l'impianto di verniciatura).

Il flusso dei materiali in entrata ed in uscita è controllato attraverso un sistema in radiofrequenza che ha garantito la automatizzazione del magazzino: questo sistema (Stocksystem) permette alla ditta di razionalizzare al meglio l'utilizzo degli spazi, avere in tempo reale dati di

giacenza sempre corretti e verificabili e, soprattutto, diminuire i tempi di attraversamento dei materiali.

L'impresa ha inoltre realizzato una serie di accordi con i propri principali clienti, attraverso i quali sono stati acquistati, suddividendosi il peso dell'investimento, carrelli per il trasporto dei prodotti specifici per cliente e per tipologia di prodotto, che vengono identificati attraverso colori e codici dedicati.

Questo permette netti miglioramenti nei tempi e nel livello di ordine complessivo relativo al flusso dei prodotti in uscita (la giacenza media dei prodotti è di circa una decina di giorni al massimo e gli ordini vengono evasi interamente e puntualmente).

L'ambiente esterno

Negli ultimi anni il mercato ha evidenziato un segnale d'arresto notevole con calo degli ordinativi da parte della maggior parte dei clienti di Iria di primo equipaggiamento (macchine movimento terra, trattori agricoli ed applicazioni industriali in genere), sia in Italia che all'estero.

Anche i concorrenti di Iria, soprattutto imprese di 15/20 addetti, hanno risentito di questi cambiamenti e i più piccoli di questi sono stati costretti alla chiusura.

La crisi ora è passata e la ripresa, confortante, inizia a compensare le riduzioni precedenti attraverso l'aumento dei quantitativi richiesti e la nascita di qualche piccola impresa.

I mutamenti dell'ambiente esterno hanno, perciò, imposto una revisione delle strategie aziendali di IRIA.

Per rafforzare il proprio posizionamento raggiunto nei confronti dei concorrenti, Iria ha deciso, quindi, di portare avanti un vero e proprio rilancio dell'azienda.

Questo attraverso un rafforzamento delle tecniche di produzione per ottimizzare la produzione "tradizionale", attraverso apertura verso nuovi mercati al di fuori dell'automotive che possano avere buone opportunità di sviluppo rispetto ai prodotti che l'azienda offre e attraverso l'inserimento di innovazioni e diversificazione dei prodotti stessi.

In termini di innovazione di prodotto, poi, le risorse specifiche sono destinate allo sviluppo di nuovi stampi per piastre di grandi dimensioni.

Iria ha lavorato a importanti ed innovativi progetti che riguardano lo studio, la progettazione e la realizzazione di scambiatori per raffreddare fluidi ad elevate temperature, lo studio, progettazione e realizzazione di nuovi pannelli solari per acqua sanitaria costruiti con il metodo "Skyve-Fin" e un progetto di ricerca che prevede la realizzazione di un prototipo di condizionatore d'aria per impianti industriali che preveda l'utilizzo della CO₂ come gas refrigerante.

Per Iria il cliente rappresenta il principale patrimonio e da qui la consapevolezza di coltivarlo, dedicandogli le risorse necessarie e la maggior attenzione possibile. L'investimento nelle risorse interne, l'adozione di nuove metodologie che permettono di essere veramente flessibili e la rapidità nel soddisfare i bisogni del Cliente, hanno rappresentato e continueranno ad essere al centro del miglioramento continuo che Iria si è posto.

Il prodotto ed il servizio devono soddisfare i bisogni del cliente andando ben oltre le attese esplicite. Questo principio fondamentale deve indurre a ricercare forme proattive ed evolutive nella costruzione del sistema offerta.

Con l'inserimento nel servizio offerto ai clienti della nuova logica di approvvigionamento "Kanban", Iria ha voluto confermare flessibilità e propositività verso il Cliente.

Questa metodologia si basa sull'adozione di parametri produttivi concordati con il Cliente che tengono conto dei fabbisogni, delle scorte di sicurezza e percentuali di errore con i quali l'azienda fornitrice, in questo caso Iria, produce il materiale e lo rende disponibile quando il Cliente "chiama". La richiesta avviene, per ogni specifica linea di produzione del cliente, tre giorni prima dell'entrata in produzione.

Da oltre un decennio Iria collabora con aziende all'estero con un proficuo scambio di componenti e semilavorati.

Con un partner del Brasile l'azienda ha partecipato ad alcune manifestazioni fieristiche, in una delle quali, oggetto dell'esposizione sono stati gli scambiatori a piastra e grazie alle quali sono arrivate richieste importanti e ottime prospettive future di sviluppo in quel paese.

A supporto, poi, delle richieste Brasiliane e per dare un servizio sempre più completo ai maggiori clienti europei, Iria ha messo a disposizione un tecnico commerciale che si dedica solo a questo.

Da oltre un decennio, inoltre, Iria collabora con aziende Rumene con un proficuo scambio di componenti e semilavorati.

L'acquisita conoscenza delle esigenze del mercato Romeno è stata la molla decisiva.

Nel 2002 si è costituita la "SICOS", società di diritto romeno interamente detenuta dalla Iria e vi è stata l'inaugurazione della nuova sede di Cluj Napoca con locali che si estendono su una superficie di 1.050 mq. coperti e con interessanti risultati e prospettive.

I processi decisionali e la gestione delle risorse umane

Senza dubbio la IRIA srl è un'azienda "che punta soprattutto sulle risorse umane, sulle innumerevoli capacità che ogni donna ed ogni uomo possiedono dentro di sé".

Il capitale umano rappresenta il vero motore dell'innovazione, del cambiamento e dello sviluppo aziendale.

La Direzione, quindi, proprio nell'ottica della rivalutazione delle risorse umane, negli ultimi anni ha avviato vere e proprie iniziative che hanno portato il personale ad una maggiore riqualificazione delle proprie competenze tecnico-professionali ed all'acquisizione di una visione manageriale delle proprie funzioni.

Ci si riferisce, in modo particolare, alla formazione che la stessa Direzione ha definito come "un investimento per il cambiamento".

Nel 1998 è iniziato un primo corso per saldatori.

Da quel momento in poi, sono stati portati a termine 15 progetti di cui 7 nel 1999 e 8 nel 2000, per un investimento rispettivamente pari a 53.712 e 70.755 euro.

Le ore impegnate nella formazione in questi tre anni sono state 6.304, con una partecipazione di 218 persone.

Oltre al corso di saldatura, si sono successivamente realizzati 3 progetti che hanno coinvolto tutti i dipendenti.

L'obiettivo era quello di migliorare i processi di comunicazione, come mezzo fondamentale per rimuovere le relazioni umane e per acquisire maggior consapevolezza delle modalità di trasmissione delle informazioni.

La continua ricerca di semplicità, infatti, accresce la complessità dei compiti affidati alle risorse umane, alle quali si richiede di gestire ruoli sempre più impegnativi e di elevato contenuto tecnico/professionale e più articolati sul piano delle relazioni e della comunicazione.

Nel 2001, infine, si sono attivati i Circoli della qualità, progettati nel 2000. Lo scopo era quello di costruire un saldo spirito di squadra e ampliare il modo di pensare.

Tutte le persone impegnate nell'azienda, dagli operatori di officina, alla Direzione, sono state coinvolte formando 6 gruppi. Ogni gruppo si è riunito mensilmente per discutere di problemi di qualità, di clima, di efficienza di controllo e di autogestione.

Sono stati nominati un comitato di coordinamento composto dai responsabili di funzione aventi il compito di valutare le proposte di miglioramento; un facilitatore cui è stata affidata la gestione comunicativa-relazionale di ogni gruppo; un moderatore, un leader tecnico.

Anche grazie alla comunicazione e formalizzazione degli obiettivi dell'impresa, i risultati sono stati soddisfacenti in termini di senso di appartenenza, motivazione, clima aziendale sereno, miglioramento della comunicazione con conseguente aumento della produttività, riduzione dei difetti nei processi di lavoro.

La Direzione ha deciso di continuare la strada intrapresa sviluppando il piano di formazione 2003 che, fra le varie iniziative, prevede: un Master per venditori a livello internazionale,

tecniche di gestione del personale all'interno del reparto per Capi reparto, corsi per i Circoli della qualità.

Analisi di due processi di gestione delle R.U.: l'inserimento lavorativo e la formazione

Iria ha sviluppato diverse modalità organizzative formalizzate per lo svolgimento di processi riguardanti la gestione delle risorse umane, a livello di formazione, di inserimento organizzativo e di sviluppo professionale.

Importante è la metodologia organizzativa sviluppata per l'inserimento lavorativo, attività di molto valore sia per il fatto che in alcune aree (operai qualificati e responsabili di funzione) la reperibilità di risorse umane è piuttosto scarsa, sia per il fatto che il coinvolgimento in impresa risulta importante per diminuire la mobilità di certe figure professionali (in particolare i responsabili di funzione e le figure commerciali, entrambi particolarmente importanti rispetto all'organizzazione e agli obiettivi dell'impresa).

Strutturare bene il processo di inserimento sia in termini tecnici che umani diviene, inoltre, basilare soprattutto per figure come i responsabili di prodotto o di area, i quali devono possedere alte competenze tecniche e di relazione umana ottenibili solamente dopo almeno un anno di attività presso l'impresa.

Ovviamente è un percorso che diviene importante per ogni ruolo che la nuova figura arrivata in impresa dovrà occupare.

Nella prima fase, quella di accoglienza, la nuova figura, accompagnata dal responsabile dell'area nella quale opererà, viene presentata in azienda e, in generale, a tutte le aree di lavoro dell'impresa, coinvolgendo sia le persone negli uffici che quelle in officina attraverso diversi incontri informali di area.

Successivamente il nuovo entrato familiarizza, per una settimana, con il futuro posto di lavoro utilizzando tutti gli strumenti occorrenti, affiancato da un collega al quale sono state indicate le competenze e le conoscenze da trasmettere.

La terza fase del processo di inserimento consiste nel far trascorrere al nuovo entrato mezza giornata in ogni funzione direttamente collegata a quella alla quale sarà assegnato.

La persona sarà affiancata al capo reparto e trascorrerà mezza giornata rispettivamente nell'area tecnica, nella logistica e negli acquisti se è destinata ad attività produttive, mentre passerà una giornata in produzione e mezze giornate nelle diverse aree gestionali, affiancata da un collega, se destinata ad attività di ufficio.

Infine riceverà, nei seguenti 3/4 giorni, parti di attività, di sua competenza, di ordine sempre più complesso, in continuo controllo da parte della persona che lo segue o dal responsabile d'area e continuerà ad essere giudicato in base ai tempi ed alla qualità dell'attività svolta.

Infine, per fare in modo che la persona sia consapevole delle proprie potenzialità e competenze, le verranno richiesti i problemi incontrati durante il percorso soprattutto in caso di evidente difficoltà.

Anche l'attività formativa, che in Iria rappresenta, come si è visto, un elemento chiave, viene programmata ed organizzata in base ad un processo ben chiaro e riproducibile che parte dalla pianificazione di un programma di formazione annuo per area da parte del responsabile delle risorse umane.

Il responsabile risorse umane sviluppa il programma basandosi sulla strategia aziendale e sulle richieste dei singoli responsabili d'area e individuando se le competenze per svolgere tali attività formative possono essere ricercate all'interno dell'impresa o all'esterno individuando, in questo caso, i soggetti competenti.

La fase successiva è, ovviamente, l'organizzazione e l'erogazione della formazione, seguita, dopo due settimane dalla fine, da una prima attività di valutazione del percorso formativo.

In questa fase ogni persona partecipante dovrà sviluppare una relazione per mettere in evidenza l'impatto che la formazione ha avuto, su di sé, sia in termini di competenze tecniche ("saper fare") sia in termini comportamentali ("saper essere").

Inoltre se la formazione ha visto coinvolta un'intera area, alle valutazioni personali si affiancherà anche un incontro del responsabile delle risorse umane con il responsabile dell'area.

Come ultima fase vengono, poi, valutate le ricadute di lungo periodo delle diverse attività formative attraverso sia un incontro con i responsabili d'area, sia un incontro personale con chi ha partecipato all'iniziativa formativa.

Le chiavi del successo

Il successo competitivo dell'IRIA srl è sicuramente dovuto, oltre alla fornitura di prodotti e servizi di elevata qualità, all'introduzione di processi di cambiamento e di innovazione.

L'innovazione tecnologica è uno dei fiori all'occhiello di questa azienda.

Si pensi all'utilizzo di tecnologia a basso impatto ambientale, quali, ad esempio, il nuovo impianto di verniciatura a polvere realizzato nell'ambito del progetto "Cleaner Technology e Cleaner production" interamente progettato al proprio interno; l'acquisto di una nuova macchina a circuito chiuso con vantaggi di riduzione dei rifiuti (ad es. percloroetilene) e l'assenza totale di emissioni in atmosfera.

Ai processi di innovazione tecnologica, infine, si accompagnano profondi cambiamenti nei modelli organizzativi e gestionali e nelle pratiche manageriali dell'impresa: la gestione per processi e non più per funzioni; l'adozione di una politica di gestione delle risorse umane finalizzata alla motivazione e qualifica del personale ed al pieno coinvolgimento di tutti; l'utilizzo sistematico del lavoro in team; l'utilizzo di pratiche di Product innovation management, quali l'integrazione e la gestione formalizzata delle attività di progettazione.

Conclusioni

Iria s.r.l. deve il proprio successo alla capacità di accompagnare all'innovazione tecnologica profondi cambiamenti nei modelli organizzativi e gestionali. Il miglioramento delle pratiche manageriali dell'impresa è stato ottenuto attraverso l'implementazione della gestione per processi e non più per funzioni, l'adozione di una politica di gestione delle risorse umane finalizzata alla motivazione, la qualifica e il pieno coinvolgimento del personale, l'utilizzo sistematico del lavoro in team e l'utilizzo di pratiche di product innovation management, quali l'integrazione e la gestione formalizzata delle attività di progettazione.

Caso di studio: Mareco Luce

ANALISI AZIENDALE

La Mareco Luce di Bertinoro (FC) è un'azienda che realizza corpi illuminanti per interni ed esterni.

L'azienda impiega attualmente 48 addetti e il volume produttivo ed il fatturato ammontano rispettivamente a circa 200.000 unità e a 9 Milioni di Euro.

È stata fondata nel 1972 da Roberto Maretti e attualmente è gestita dai figli che presidiano, con particolare attenzione, i processi più delicati quali: l'innovazione, la vendita e l'amministrazione e finanza aziendale.

I prodotti dell'azienda sono destinati prevalentemente (70%) al mercato nazionale di fascia medio-alta. Si tratta di un mercato in forte evoluzione in quanto negli ultimi anni si è assistito sia ad un accentramento dell'offerta nelle mani di pochi e grandi gruppi stranieri che hanno acquistato i grossisti, sia a forti processi di acquisizione/fusione tra clienti che hanno attuato un processo di concentrazione.

Anche la presenza di nuove normative in materia di inquinamento luminoso, diverse tra le varie regioni, rafforza la complessità del contesto competitivo.

Parallelamente, il progresso tecnologico e l'evoluzione dei bisogni hanno ridotto la vita media commerciale dei prodotti che, nell'arco di un ventennio, è passata da circa dieci anni ad appena cinque.

Ciò ha spinto l'azienda ad un profondo ripensamento, una sorta di "rivoluzione del pensiero" e che si caratterizza per alcuni aspetti chiave:

- elevata innovazione tecnica/tecnologica;
- approccio totale alla qualità;
- integrazione, coinvolgimento e premi alle risorse umane.

Tale "rivoluzione" ha portato l'azienda ad operare in maniera molto più flessibile e rapida consentendo all'impresa di prosperare in un mercato in forte evoluzione.

La progettazione, affidata agli esperti dell'ufficio tecnico di Mareco Luce, rappresenta, visto il contesto e la ridotta vita media commerciale dei prodotti, l'elemento propulsivo dell'azienda. Essa si avvale anche della collaborazione di professionisti apprezzati in campo nazionale ed internazionale, specializzati nel settore dell'illuminazione tecnica. Da questa collaborazione sono nati diversi prodotti innovativi per qualità, tecnica costruttiva ed estetica.

Gli elementi chiave che hanno guidato la realizzazione di questi prodotti sono: la versatilità, la facilità di installazione, la gradevolezza delle linee e la qualità dei materiali. Recentemente l'azienda ha investito in quest'area dotandosi di postazioni per la progettazione tridimensionale e di un laboratorio, certificato IMQ, tra i più moderni e completi in Italia, che consente l'elaborazione delle curve fotometriche più complesse e la realizzazione dei test sugli apparecchi relativi alla tenuta all'acqua, alle polveri ed al calore.

In parallelo, l'ascolto, la cura e il supporto del cliente in ogni fase del rapporto commerciale sono garantiti attraverso strumentazioni avanzate.

L'orientamento dello sviluppo di nuovi prodotti è guidata da un'idea strategica per sviluppare nicchie di prodotto, ad esempio nel 2001 l'obiettivo è stato quello di "rendere giocoso il giardino" mentre nel 2002 l'azienda si è dedicata all'applicazione nel campo dell'illuminazione di speciali pellicole studiate dalla americana 3M per la rifrazione e la trasmittanza dei raggi luminosi nonché mediante l'utilizzo dei Led ottenendo apparecchi fortemente spinti verso le più moderne tecnologie.

Inoltre la realizzazione del prodotto s'è evoluta tenendo conto delle opportunità offerte dalle tecnologie produttive, cosicché le tecniche di stampaggio sono molteplici (per compressione, per iniezione o per centrifugazione) in funzione delle caratteristiche specifiche di ciascun elemento.

L'attenzione rivolta alla qualità (ottenuta nel 1996 la certificazione UNI EN ISO 9002 e nel giugno 2003 il passaggio alle Vision 2000), che ha permeato il modo di operare e di pensare dell'intera azienda, ha avuto come immediata conseguenza la necessità di produrre meglio, con più cura per i dettagli e controlli efficaci sulla totalità dei prodotti. Per tale motivo, oltre che per la forte innovazione dei prodotti realizzata dall'azienda, si sono sviluppate le tecniche di stampaggio di cui è dotata l'azienda, ed ogni linea di montaggio è stata dotata di sofisticati apparecchi per il controllo del prodotto finito.

Controlli severi sono effettuati in ogni fase intermedia del ciclo di lavorazione, sulle materie prime in ingresso e sui semilavorati provenienti da terzi che sempre più partecipano ed impattano sulle attività di progettazione e di produzione.

I miglioramenti di processo attuati hanno consentito anche la riduzione del time to market portato a circa dodici mesi comprensivo delle attività di testing di gradimento del prodotto, attraverso un panel selezionato di clienti.

La ricaduta sulla gestione delle R.U.

Negli ultimi 5 anni, quindi, l'azienda ha investito per lo sviluppo del prodotto e della produzione e per l'ottimizzazione di design, tecnologia e adattamento alle normative. Questo ha comportato un forte investimento e crescita delle risorse umane operanti nell'ambito tecnico.

La pianificazione delle strategie di crescita e di miglioramento delle prestazioni aziendali è una prassi che riguarda non solo i modi d'ideazione e di realizzazione del prodotto, ma anche quelle di gestione del personale, d'integrazione dello stesso "nel miglioramento aziendale" e d'inserimento dell'azienda nel contesto sociale.

Ora, a causa dei grossi cambiamenti del mercato e della concentrazione della domanda, gli obiettivi di crescita di Mareco Luce si spostano anche nell'area del marketing e della vendita, con l'obiettivo di penetrare e scoprire nuovi mercati.

A livello di risorse umane ciò significa orientare l'assunzione e gli investimenti nel personale soprattutto verso il reparto commerciale dell'impresa.

L'azienda negli ultimi anni ha accresciuto il numero di occupati, attraverso l'uso di forme contrattuali nuove e diverse, ed ha mantenuto un'età giovane, tra i 30 e i 35 anni, in particolare nelle aree tecnica e commerciale.

L'azienda gestisce un budget destinato alla formazione organizzando anche, a questo scopo, progetti con attività formative finanziate che coinvolgono tutti i livelli del personale.

L'azienda tende a reperire tecnici ed a formarli internamente attraverso un percorso di affiancamento e attraverso corsi gestiti dalle imprese fornitrici degli strumenti hardware e software, da società di formazione, o dalle università. È un percorso importante in quanto per diventare autonomo nella propria attività il tecnico impiega anche due anni.

Per quanto riguarda, invece, le figure commerciali, l'impresa preferisce inserire persone già formate che, al massimo in un anno, raggiungono una buona capacità di apprendimento per quanto riguarda l'analisi dei mercati. Un ulteriore rischio di questa figura deriva, però, dall'alta mobilità, cioè la facilità con cui la persona può abbandonare l'azienda.

Per rafforzare l'appartenenza all'impresa e per condividere gli obiettivi con tutti i collaboratori, Mareco Luce si è impegnata a diffondere gli obiettivi aziendali e a coinvolgere tutti nella loro definizione. In particolare attraverso una riunione annuale con tutti gli addetti nella quale gli obiettivi vengono comunicati e condivisi a livello aziendale.

Inoltre l'organizzazione interna delle risorse umane prevede sistematiche pratiche di coinvolgimento mediante gruppi di lavoro funzionali e polifunzionali.

In particolare ogni tre settimane viene organizzata una riunione tra tutti i responsabili d'area, gestita dal responsabile della qualità, nella quale vengono presentati problemi incontrati, decise le soluzioni per superarli ed organizzati i passi per raggiungere tali soluzioni.

Riunioni che vengono replicate anche a livello di area tecnica; ogni inizio settimana il responsabile tecnico si riunisce con i responsabili di reparto ed insieme al responsabile della produzione si imposta la programmazione del lavoro della settimana.

Per quanto riguarda l'area commerciale vengono organizzate riunioni in particolare in occasione di un ritorno da una visita, prima di una fiera e per iniziative promozionali. Particolare riguardo assumono, in quest'area, le attività legate alla formazione su un prodotto o su un'area di mercato e riunioni legate alla conoscenza di nuovi prodotti per la commercializzazione.

La gestione dell'azienda, in effetti, è "partecipativa" e mira a tenere in considerazione le richieste del personale che viene coinvolto e premiato per i miglioramenti che riesce ad apportare.

Esistono, a questo riguardo, diverse tipologie di incentivo legate ad obiettivi generali: dai premi di produzione legati alla riduzione dei tempi di consegna, al premio sulla produttività, a quello sul mantenimento della certificazione ISO 9002. Le istanze dei dipendenti sono tenute nella dovuta considerazione cercando di soddisfare i bisogni e le esigenze manifestate.

Infine il management di Mareco Luce ha investito sulla responsabilità sociale portando a termine un progetto volto all'integrazione in impresa di soggetti portatori di handicap.

In collaborazione con i sindacati, con le istituzioni e le cooperative sociali, ha avviato un progetto pilota in Italia, ridisegnando il lay-out di parte dei propri impianti allo scopo di potere accogliere nei propri reparti i lavoratori portatori di handicap ed i risultati in termini di integrazione sono stati molto soddisfacenti.

L'iniziativa ha avuto molto successo, tanto che "uno dei nostri maggiori motivi di soddisfazione è sapere che nel Comune di Cesena altre aziende hanno avviato esperienze simili per l'inserimento di portatori di handicap ed extracomunitari" (dott.ssa Monica Maretti – socio della Mareco Luce).

Analisi di un processo di gestione delle R.U.: la valutazione

Mareco Luce ha sviluppato diverse modalità organizzative formalizzate per lo svolgimento di processi riguardanti la gestione delle risorse umane, a livello di formazione, di sviluppo professionale e di sistemi di valutazione.

Interessante è la metodologia organizzativa sviluppata per la valutazione degli addetti, sistema utilizzato a tutti i livelli aziendali e riproposto due volte all'anno per un costante monitoraggio della situazione, delle criticità e dei miglioramenti del proprio personale.

L'attività viene svolta durante tutto l'anno e ha i due punti di incontro a gennaio e a giugno/luglio nell'ambito delle riunioni direttive tra soci e coordinate dal responsabile qualità.

Il primo passo, effettuato prima dell'incontro nella riunione direttiva, è quello di sviluppare una relazione scritta, per ogni area aziendale, che riassume alcuni elementi rappresentativi del comportamento dei dipendenti.

Attraverso l'esperienza personale e la raccolta di input che arrivano dai dipendenti stessi, ogni responsabile d'area sviluppa un'analisi delle persone di cui è responsabile analizzando in particolare, per ognuna di esse, 3 elementi: il carico di lavoro, l'efficienza (anche in termini di strumentazione utilizzata) e la motivazione.

In secondo luogo questi elementi vengono condivisi attraverso l'incontro direttivo programmato a questo scopo, durante il quale, attraverso uno scambio di documentazione e un'attività di confronto interno, emergono proposte di intervento.

Successivamente il responsabile d'area, coinvolgendo la persona interessata (o le persone interessate) effettua il vero e proprio intervento, sviluppando in pratica la proposta emersa dall'incontro e monitorando continuamente il miglioramento avvenuto.

Dopo sei mesi, quindi, durante la successiva riunione direttiva ed il coinvolgimento dei responsabili d'area, avviene l'analisi dell'intervento per definire se l'impatto dell'attività migliorativa sulla persona individuata risulta positivo o negativo.

Per esempio, nel caso il problema dovesse essere la motivazione della persona, alcune possibili soluzioni, da sviluppare nel corso dei sei mesi successivi, possono essere una ri-formazione della persona o il trasferimento ad un altro ruolo, situazioni che andranno monitorate costantemente e i cui effetti non sono giudicabili in tempo breve.

Analisi di un processo di gestione delle R.U.: focus sul ruolo e caratteristiche del tutor aziendale nell'inserimento di giovani disabili

L'inserimento di giovani disabili viene realizzato in stretta sinergia con Cooperative Sociali del comparto Forlì-Cesena (in particolare la coop. CILS).

L'azienda ha richiesto specifici permessi alle autorità locali per creare ed organizzare un reparto produttivo che consentisse l'inserimento di disabili in contesto di lavoro reale e "normale", o meglio, "ordinario".

In impresa sono inseriti in maniera stabile alcuni ragazzi, mentre un secondo gruppo viene inserito a rotazione, a seconda delle esigenze dei giovani stessi.

Nei percorsi di inserimento per giovani portatori di handicap il ruolo svolto dal tutor aziendale è fondamentale.

Inizialmente viene identificato un responsabile di area (tutor) che è garante della formazione del giovane e che sceglie altri collaboratori per gestire l'affiancamento del ragazzo disabile.

Per ogni ragazzo vi è un tutor, un incaricato dell'azienda, responsabile del buon esito del percorso di inserimento lavorativo che affianca il ragazzo disabile e lo fa lavorare. Quindi non c'è un tutor solo, ma ci sono diverse persone con capacità relazionali e vocazione a trasmettere competenze e conoscenze.

Per quanto riguarda le procedure per assunzioni e gli inserimenti si procede per affiancamento che dura minimo 2 mesi. Gli affiancamenti che durano meno di due mesi non servono al ragazzo, perché troppo brevi.

Al momento dell'inserimento il tutor fa l'accoglienza, in modo da supportare l'inserimento del ragazzo, poi governa il processo di apprendimento, indica le persone che si avvicineranno nell'affiancamento e che insegneranno il mestiere.

La procedura ISO ha imposto la formalizzazione della procedura di affiancamento.

Per l'azienda il ruolo del tutor viene concepito come ruolo a tutto tondo, sia dal punto di vista "psicologico", sia dal punto di vista della competenza tecnica di mestiere ("Il tutor deve essere aperto, incoraggiante, con elasticità mentale").

Per queste ragioni e per motivare al ruolo, il tutor deve fare formazione al coaching ed al mentoring.

Conclusione

L'analisi del caso Mareco Luce mostra quanto alla base del suo successo vi sia una ferma e lucida capacità della direzione di intuire i forti mutamenti del mercato e di rinnovarsi ed adeguarsi per competere con maggiore incisività, grazie ad un nuovo modo di interpretare e gestire l'azienda (quella che il management definisce la "rivoluzione del pensiero"). A questa rivoluzione organizzativa ha fatto seguito un successo crescente, misurabile attraverso la soddisfazione dei clienti ed la loro fidelizzazione, che risiede principalmente nella grande capacità di innovazione, nella gestione delle risorse umane, nella tecnologia e nel co-design.

Caso di studio: Marzocchi spa

ANALISI AZIENDALE

L'azienda: storia ed attività

La tradizione italiana dei motori è ricca di importanti nomi come Ferrari, Lamborghini, Ducati e soprattutto, Marzocchi.

Era più di 50 anni fa, il 1949 per essere esatti, quando Stefano e Guglielmo Marzocchi fondarono la Marzocchi SPA, che oggi produce le più avanzate e performanti sospensioni per moto e mountain bike del mondo. I due fratelli iniziarono la loro carriera come progettisti alla prestigiosa azienda Ducati, ma presto capirono che avrebbero dovuto costruire una azienda propria.

Dopo molti anni di successo nella progettazione e realizzazione di motociclette complete, i fratelli decisero che il futuro di Marzocchi sarebbero state le sospensioni idrauliche.

Alla fine degli anni '50, Marzocchi iniziò ad essere conosciuta come fornitore OEM e after market di marchi prestigiosi come Ducati, BMW, Cagiva, KTM e Aprilia.

Stefano e Guglielmo posero sempre grande attenzione alla performance senza compromessi.

I prodotti Marzocchi erano riconosciuti, e lo sono ancora oggi, come quelli meglio costruiti e più performanti nel mondo.

Alla fine degli anni '80, l'industria delle mountain bike iniziò a svilupparsi e Marzocchi subito rispose. I consumatori iniziarono a desiderare forcelle anteriori ammortizzate per le loro mountain bike. Come risultato, Marzocchi introdusse il primo prototipo di forcella ammortizzata nel 1989. Come il mercato crebbe, così fece Marzocchi e nel 1995 arrivò la famosa forcella Bomber.

I principali clienti dell'azienda sono le case motociclistiche più prestigiose. Vanta tra i propri clienti Aprilia, BMW, Gruppo MV Agusta, Ducati, Polaris e, per le Mountain Bike, Giant, Kona, Norco, Rocky Mountain, Trek, Specialized, Sintesi, Wheeler e gestisce una rete vendita diffusa su scala mondiale e possiede anche una sede in America che si occupa della commercializzazione delle forcelle per mountain Bike.

Servizi assistenza e ricambistica rappresentano per l'impresa, nell'attività di gestione del cliente, sicuramente prassi eccellenti.

Lo stabilimento di Zola Predosa (BO) si estende su una superficie di 17.000 mq suddivisi fra officina, reparti montaggio, magazzini e uffici.

Nel luglio 1999 l'azienda si è notevolmente ingrandita ed è stato costruito un nuovo capannone di 1450 mq che ospita uffici, il reparto montaggio mountain bike e parte del magazzino spedizioni.

Marzocchi Spa è situata a Zola Predosa (Bo) e conta oggi un organico di circa 190 dipendenti, fra operai, impiegati e quadri. L'età media relativamente giovane dei dipendenti (35 anni) e il numero di assunzioni in forte incremento sono il segnale di un'azienda in forte espansione e sviluppo.

Marzocchi SPA oggi è leader mondiale nella progettazione e produzione di sospensioni per moto e mountain bike. Il cammino iniziato nel 1949 dai fratelli Marzocchi vede oggi la costituzione di un importante gruppo metalmeccanico di cui Marzocchi SPA è solo una parte.

Il reparto produzione conta 2 linee di montaggio dedicate esclusivamente alla mountain bike, due linee dedicate alle moto e tre agli scooter.

Le linee di montaggio si avvalgono di sistemi per il controllo dimensionale e di assemblaggio robotizzati.

Fiore all'occhiello di questo reparto è l'innovativo sistema di assemblaggio delle teste e delle canne delle forcelle tramite azoto liquido a -190°C. Le canne sono raffreddate tramite azoto liquido e le crociere sono riscaldate. In questo modo si elimina l'utilizzo delle viti, consentendo una notevole riduzione di peso e rendendo indissolubile l'insieme delle due parti.

L'ufficio tecnico Marzocchi si avvale delle strumentazioni più sofisticate e tecnologicamente avanzate per la progettazione (CAD 3D con analisi a elementi finiti). Con questo tipo di strumenti è possibile disegnare i pezzi, assemblarli virtualmente e verificarne la resistenza meccanica, ottimizzando gli spessori, i pesi ed i punti critici del pezzo. Questo, unitamente alla gestione "per progetti", facilita la progettazione e aiuta notevolmente nella scelta dei materiali. In questo modo il margine di errore è drasticamente ridotto e i tempi della messa in produzione sono resi molto più veloci.

Tutti i prodotti Marzocchi vengono testati internamente all'azienda. Il primo campione di ogni progetto Marzocchi viene infatti provato al banco per verificarne ulteriormente la resistenza. Successivamente si provano al banco le tarature idrauliche per il settaggio delle forcelle che sarà utilizzato in produzione. Vengono inoltre fatte prove con i collaudatori con l'ausilio dell'acquisizione dati, strumentazione che viene applicata al mezzo aiutando nella scelta delle tarature.

L'ufficio tecnico Marzocchi fin dal 1970 ha seguito il mondo delle competizioni, proprio con l'obiettivo di sperimentare nuove soluzioni per lo sviluppo del prodotto. L'esperienza sui campi di gara ha infatti offerto spunti utili e aperto nuove vie nel campo della sospensione.

L'ammortizzatore con separatore olio/aria, che monopolizzò per un decennio il mondiale di motocross, era firmato Marzocchi. Uno dei più recenti "progetti vincenti" Marzocchi, la forcella Shiver due volte campione del mondo di Motocross e più volte campione mondiale di Enduro, è nata sui campi di gara.

L'importanza della partecipazione a numerose competizioni sportive, la sponsorizzazione di iniziative e un grosso focus su attività di marketing è legata, inoltre, anche alla grande competitività presente sul mercato.

Marzocchi S.p.A. è da tempo impegnata attivamente nell'integrazione del Sistema Qualità all'interno del sistema di gestione dell'azienda. Il tema della qualità è stato considerato di importanza strategica per tutti i reparti dell'azienda ed ha avuto come obiettivo primario il pieno soddisfacimento delle esigenze del cliente.

E' con grande soddisfazione che, grazie all'impegno di tutti i dipendenti e collaboratori, nel novembre 1999 Marzocchi S.p.A. ha ottenuto la certificazione secondo la norma UNI-EN-ISO 9001 e, nel dicembre 2002, in occasione della scadenza del certificato, si è ottenuto oltre al rinnovo l'adeguamento alla UNI-EN-ISO 9001: edizione 2000.

Attualmente il mercato sta continuando a spostarsi verso una direzione che porta il cliente e, di conseguenza, i concorrenti, che sono rappresentati da marchi molto conosciuti, ad una particolare attenzione verso prezzi e costi del prodotto. L'obiettivo dell'impresa rimane, però, sempre quello di sviluppare il proprio posizionamento competitivo verso i competitor.

Come ricaduta in impresa, dovendo continuare a sostenere la qualità dei propri prodotti, Marzocchi spa ha accresciuto l'enfasi sulla politica della qualità puntando su un aumento dell'efficienza interna e su una collegata riduzione degli sprechi produttivi.

La ricaduta sulla gestione delle R.U.

A testimonianza della forte crescita dell'azienda, negli ultimi due anni l'impresa ha aumentato i dipendenti di 10 unità, mantenendo un'età media, in tutte le aree, di circa 35 anni.

Proprio per questa crescita continua l'impresa ha creato una sorta di "rete" organizzata per la ricerca di personale (non facile soprattutto nel caso dei tecnici specializzati) e che, per le diverse aree, trova degli specifici punti di riferimento.

Si parte dal passaparola e dalla partnership con società interinali specifiche per personale operaio e impiegatizio, all'utilizzo di società di selezione per quanto riguarda le figura di qua-

dri e dirigenti, al sito internet, in particolare per impiegati e figure medio-alte, alle autocandidature con l'invio dei curricula soprattutto per aree amministrative e di contabilità.

Oltre ai corsi per la sicurezza ed agli aggiornamenti CAD (in parte attraverso progetti finanziati dalla Regione), Marzocchi organizza, anche individuali, corsi legati all'uso del PC, corsi di inglese e corsi tecnico specialistici di area e, per parte di questa attività, ha una convenzione con una società di Milano, sia per gli aspetti manageriali che per gli aspetti tecnici.

Per l'organizzazione delle attività formative vengono coinvolti i capi area attraverso la gestione di un budget personale.

Marzocchi organizza continui corsi interni di aggiornamento, la scelta dei quali è collegata anche alle criticità riscontrate nel corso delle attività per fare in modo di strutturare percorsi formativi orientati alla loro riduzione.

Per i nuovi ingressi l'azienda ha individuato un periodo di inserimento di circa 3-4 settimane per entrare in sintonia con le attività dell'impresa. Viene, infatti, stilato un piano di inserimento che comporta, per il nuovo entrato, il lavorare in aree diverse per conoscere meglio l'azienda nel suo complesso.

È, ovviamente, un primo passo verso un coinvolgimento che rappresenta, per Marzocchi, un altro elemento chiave nella gestione delle risorse umane.

Coinvolgimento che inizia, una volta all'anno, con una riunione plenaria con la dirigenza a fine anno in sala mensa, nella quale vengono coinvolti tutti gli addetti dell'impresa per comunicare gli obiettivi e la strategia aziendale per l'anno successivo.

Durante questa attività vengono, quindi, condivisi gli obiettivi, la cui diffusione viene sostenuta e continuata nel corso dell'anno attraverso una formalizzazione in documenti ben chiari e visibili da tutti all'interno di ogni ufficio o reparto.

Il coinvolgimento prosegue anche attraverso riunioni mensili interfunzionali con i responsabili d'area, decisi in base agli argomenti trattati e incontri tra il personale indetti dai responsabili d'area stessi.

Ogni uno o due anni l'impresa effettua anche una valutazione del clima aziendale attraverso l'erogazione, nella busta paga, di un apposito questionario. Questa è necessaria per tenere continuamente aggiornata l'impresa sul comportamento dei propri dipendenti, elemento chiave per un'azienda dinamica e in crescita come Marzocchi.

Il basso turnover dell'impresa, valutato rispetto ai primi 2 anni di lavoro, denota che le metodologie di coinvolgimento strutturate da Marzocchi hanno un impatto positivo sul clima dell'azienda e sul morale dei dipendenti.

Analisi di un processo di gestione delle R.U.: la scelta delle attività formative

Marzocchi si pone come impresa leader in un settore particolarmente competitivo e dinamico, soprattutto nell'ambito delle mountain bike. Inoltre gli obiettivi attuali dell'impresa richiedono a tutto il personale una particolare attenzione all'ottimizzazione delle proprie attività in modo da ridurre il più possibile sprechi e tempi morti.

Questo ricade in modo diretto sulla scelta delle attività formative all'interno delle quali coinvolgere tutti gli addetti, sia dell'area commerciale che tecnica che produttiva.

Proprio per questo l'organizzazione delle attività formative per i dipendenti viene lasciata in mano ai responsabili d'area (che come già detto gestiscono un budget specifico) in modo da velocizzare i tempi di scelta e rendere più mirate le richieste.

La formazione, in base ai fabbisogni d'area, viene decisa annualmente in base ad un'analisi che i singoli responsabili d'area sviluppano seguendo una scheda apposita.

I responsabili d'area in base ai livelli di qualificazione professionale presenti e richiesti, ad aspetti meritocratici o per il normale sviluppo delle competenze, provvedono a identificare i bisogni di formazione evidenziando, in particolare, il periodo nel quale la formazione dovrebbe essere fatta (quindi, possibilmente, un periodo meno "carico" per l'area stessa) e gli argomenti del percorso formativo richiesto.

Riempita la scheda, questa viene passata al responsabile di selezione del personale il quale, utilizzando le strutture già citate, insieme ad altre conosciute nello specifico da tecnici e responsabili, individua i corsi richiesti e ne sviluppa un elenco che ne evidenzia la valutazione ed i costi.

L'ultimo passaggio è quella dell'approvazione, in base ai budget ed agli obiettivi aziendali, del programma formativo annuale da parte della direzione generale.

In parallelo a questo percorso per la selezione della formazione in base alle esigenze d'area, stanno i percorsi formativi emersi dai risultati della qualità.

Per la gestione del ciclo formativo è determinante la fase di valutazione delle prestazioni operative e delle competenze possedute in impresa che viene effettuato, in particolare, tramite benchmark tra la situazione interna e la situazione esterna, quindi un confronto in base a ciò che si possiede e ciò che c'è "in giro". Proprio per dare importanza a questa fase Marzocchi ha strutturato un progetto formativo finanziato dalla Regione per il sostentamento delle competenze e dei fabbisogni professionali in capo ai responsabili d'area per sostenere la loro capacità nella valutazione delle risorse umane.

Caso di studio: Marchi

ANALISI AZIENDALE

La Marchi di Cesena è un'azienda che si occupa di elettro-impianti di tipo civile e industriale, nella sua forma attuale nasce nel 1997, anche se ha una storia più lunga.

L'attività nasce, infatti, con il padre dell'attuale titolare, che opera per anni come elettricista, in azienda e poi in proprio, lavorando sempre da solo e sempre per la stessa azienda, senza dipendenti, per voler essere il più possibile autonomo.

L'intervistato (il figlio più giovane) è stato il primo dipendente del padre, poi si è aggiunto il fratello e poi altri fino alla situazione attuale, con il figlio diventato titolare dell'azienda e con oltre una quindicina di dipendenti.

Un primo cambiamento importante di quest'impresa è avvenuto proprio per opera dell'attuale titolare, che ha iniziato a pensare l'impresa in un'ottica strategica, organizzando le attività in modo da suddividerle tra quelle che devono essere svolte presso il cantiere / il cliente e quelle che, invece, possono essere svolte in un laboratorio, dunque presso la sede della Marchi.

Questa strategia ha consentito di ripensare molte attività e l'impegno ad esse attribuito fino allora, con un notevole risparmio di tempi di trasferimento e di spazi da dedicare presso il cliente. Infatti, ciò ha consentito di ottimizzare gli spazi di laboratorio della Marchi e di renderli più funzionali, per svolgere le attività di preparazione schede elettriche e assemblaggio scatole (di dimensioni ridotte), evitando di lasciare materiali e scarti presso i clienti.

A partire da questa scelta, definita strategica dal titolare stesso, la Marchi ha iniziato a crescere, in primo luogo con il fratello del titolare e successivamente con alcuni dipendenti.

Anche la situazione di mercato è mutata e si è fatta una seconda scelta strategica, quella di passare da un'attività mono cliente a un'azienda che si occupa di impianti e quadri elettrici civili e industriali per il più ampio territorio.

In pochi anni la Marchi è riuscita così a diversificare sia il tipo di lavoro (civile o industriale) e sia i clienti, con il risultato di poter in ogni caso lavorare, anche nei momenti di difficoltà in un settore specifico della clientela.

Attualmente la Marchi opera su due tipi di processi produttivi:

- il montaggio di componenti, che in parte si svolge presso la sede e in parte in cantiere,
- il cablaggio elettrico e il collaudo, anche questi in parte presso il laboratorio interno (per piccoli componenti) e in parte in cantiere (grandi quadri).

Lo stile di gestione delle risorse umane.

Il titolare della Marchi dichiara di utilizzare uno stile molto partecipato, dove il dialogo è favorito e dove la comunicazione è sempre chiara e diretta e questo atteggiamento è tenuto anche nei confronti di chi si avvicina alla Marchi per la prima volta: il titolare vuole sempre che i colloqui siano molto chiari sulle caratteristiche del lavoro, gli aspetti positivi e le difficoltà vanno segnalate con attenzione, per rendere consapevole chi vuole lavorare di ciò che potrà essere la realtà quotidiana.

Dal punto di vista della gestione del personale, è stato scelto un dipendente esperto nel ruolo di Capo Reparto del laboratorio, per gestire le persone più giovani che operano in sede, ma soprattutto per capire se stanno imparando le varie attività, perché il titolare con i più esperti sovente operano presso i cantieri o si relazionano con i clienti, dunque non sono molto in sede.

Per lo scambio interno si organizzano una o due riunioni brevi durante il mese, di solito alla fine della giornata, per discutere i risultati di lavoro e soprattutto pianificare gli impegni successivi.

Nel corso di queste riunioni c'è la possibilità di analizzare i risultati di ognuno oltretutto dei progetti, verificando ciò che è successo e cercando di capire insieme come fare a migliorare.

Il giudizio del titolare rispetto a tali incontri è molto positivo e ne riconosce il valore per la diffusione delle informazioni e delle priorità tra tutti i dipendenti, anche se – negli ultimi anni – percepisce nei più giovani una parziale disponibilità allo scambio di idee e all'apprendimento.

Rispetto ai giovani è fondamentale, nella Marchi, la presenza di altri dipendenti che, entrati anch'essi come apprendisti, nel giro di poco tempo hanno imparato il mestiere e oggi possono trasmettere non solo gli aspetti tecnici ma anche un'immagine del lavoro positiva, di sviluppo e crescita. Dunque la disponibilità al dialogo e all'ascolto nella Marchi è molto elevata, e si cerca sempre di dare risposte alle domande dei giovani, spiegando attentamente i motivi delle richieste.

Dal punto di vista delle risorse umane quest'ultimo periodo ha visto alcune difficoltà alla Marchi, dovute ad una serie di elementi, tra cui il trasferimento in una nuova sede, più comoda e nuova, ma che ha richiesto un forte investimento economico da parte dell'azienda, elemento che ha fatto crescere le aspettative economiche dei dipendenti. Questa situazione è vissuta con una certa apprensione dal titolare, per la presenza di voci discordi in azienda, e per l'attuale difficoltà a rispondere positivamente alle richieste dei dipendenti, a causa degli investimenti per la sede di lavoro.

Come già accennato, per quanto riguarda il periodo di **inserimento** delle persone, soprattutto dei giovani, il titolare della Marchi dichiara di utilizzare una comunicazione molto aperta, dove si spiegano le logiche del lavoro e le richieste aziendali, anche la necessità a volte di fare un po' di straordinario, in coerenza con le richieste dei clienti o con le scadenze.

I più anziani poi affiancano i giovani almeno per i primi mesi, e sono disponibili a farli crescere: solo dopo qualche mese i giovani sono pronti per svolgere alcune attività in autonomia.

Di solito si fanno provare ai giovani sia attività di montaggio e sia di cablaggio, per capire la loro predisposizione. Infatti, a giudizio di Marchi, esistono persone predisposte per i lavori di finitura, di precisione e altre invece più adatte a lavori dove conta maggiormente la velocità di esecuzione; per i due tipi di attività il ritmo di lavoro è diverso e alla Marchi si fanno provare tutte le diverse attività, per capire quelle preferite dai giovani e dunque anche quelle che i giovani potranno svolgere al meglio, raggiungendo migliori risultati.

Il sig. Marchi tuttavia riconosce che non tutti i dipendenti sono disponibili a svolgere più attività, o attività diverse: alcuni di loro preferiscono fare sempre la stessa attività, anche se nei campi dell'elettricità e dell'elettronica è necessario un confronto continuo con l'innovazione, per offrire al cliente soluzioni nuove.

Rispetto ai sistemi di valutazione e di premio, non esistono alla Marchi procedure codificate, o automatismi premianti, piuttosto si cerca di utilizzare un metodo adeguato ad ogni persona, che riesca a cogliere e a valorizzare il suo livello di apprendimento e la sua motivazione al lavoro.

In tal senso appare fondamentale avviare una serie di colloqui di gestione con i dipendenti, per verificare questi elementi oltre che i risultati di lavoro.

I lavoratori più meritevoli alla Marchi sono premiati, anche sulla base di ciò che riferiscono i clienti, infatti, molti dipendenti lavorano presso i clienti ed essi rappresentano un importante elemento di valutazione, perché si riesce a capire come il dipendente si è comportato di fronte alle varie richieste.

Questa sorta di *customer satisfaction* consente di raccogliere giudizi più complessivi sul dipendente e fa sì che la Marchi possa premiare anche per i comportamenti oltre che per i risultati.

Il giudizio del titolare della Marchi nei confronti delle risorse umane è tuttavia un po' critico in questo momento della vita aziendale, e il motivo va ritrovato nella scarsa disponibilità di personale per aumentare l'organico: la Marchi utilizza gli elenchi dei diplomati delle scuole tecniche e, ultimamente, su 150 nomi che sono chiamati ogni anno, solo sei o sette giovani si dichiarano disponibili a parlare di lavoro, e poi tra questi è difficile trovare qualcuno veramente disposto ad imparare un mestiere e a fermarsi ad imparare.

Riguardo **all'alternanza per l'apprendistato**, la Marchi utilizza dall'inserimento una modalità molto coinvolgente, chiedendo alle persone la disponibilità ad imparare, a partecipare a tutte le attività dell'azienda e alle sue priorità; anche se ciò a volte significa svolgere attività anche oltre l'orario di lavoro (e per questo il riconoscimento economico è sensibilmente maggiore).

Inoltre, dal punto di vista degli strumenti di lavoro, in Marchi si fanno molti investimenti, e si fornisce a ogni giovane la propria attrezzatura per il lavoro.

Questo livello di responsabilizzazione consente alle persone, dopo qualche mese di attività, di avere la possibilità di riflettere sui risultati ottenuti (sia quelli positivi e sia quelli critici) e sulle diverse modalità di affrontare lo stesso tipo di lavoro.

Alla Marchi si attribuisce notevole importanza al valore dei materiali utilizzati, che in ambito elettrico ed elettronico è piuttosto elevato: a giudizio del titolare non sempre è facile spiegare gli elementi di valore economico ai più giovani, così come l'organizzazione della Marchi e del cliente, il costo di certi errori; all'inizio della loro attività, molti giovani operano come se i materiali fossero a costo zero, non hanno ancora sviluppato quella sensibilità economica che consentirà loro di operare con il massimo dei risultati e con il minimo degli sprechi.

Appare così importante spiegare ai giovani il valore economico dei diversi materiali, e cosa significa uno spreco di materiali in termini di entità economica: sono anche essi un tipo di errore da evitare.

Come già accennato, anche per l'aspetto dell'utilizzo di materiali, ogni giovane alla Marchi è affiancato da un collega esperto cui rivolgersi in caso di necessità, e – in Marchi – il ruolo dell'esperto è molto valorizzato, motivando la sua figura e il suo intervento di fronte alle difficoltà: in tal senso si richiede esplicitamente ai giovani di rivolgersi sempre all'esperto di fronte a un problema, piuttosto che provare ad affrontare le difficoltà da soli o tra colleghi giovani.

Le occasioni primarie di **formazione** sono all'interno dell'azienda stessa, e si attuano attraverso riunioni dove è richiesto ai giovani di esprimere un giudizio sul lavoro e sulle condizioni che favoriscono la crescita professionale: tali riunioni avvengono di solito fuori orario e rappresentano un importante elemento di scambio tra azienda e dipendenti.

Al contrario, la formazione esterna all'azienda, a giudizio del titolare della Marchi, non è valutata positivamente dai giovani, che non sempre partecipano (e non avvertono l'azienda), creando problemi anche all'ente formativo; la sensazione del titolare è che i giovani non riescano a cogliere il senso e l'importanza della formazione per il loro futuro, molto orientati "all'oggi", al breve periodo, senza progettualità.

I migliori “maestri di mestiere” sono ovviamente molto occupati sui cantieri e presso il cliente e per questo alla Marchi si cerca sempre di far lavorare squadre composte da un esperto e un giovane, con l’obiettivo preciso di far crescere il giovane.

Per le attività presso il laboratorio interno è più facile verificare i risultati e correggere gli errori, mentre presso il cliente o i cantieri è molto più delicato, non ci si può permettere errori gravi e si deve porre estrema attenzione.

Il caso Marchi fa individuare, come **prassi trasferibile**, la modalità di analisi dei risultati critici e lo sviluppo dell’orientamento economico nel lavoro: si tratta di attività svolte soprattutto durante il periodo di inserimento del giovane, che facilitano il processo di apprendimento, perché sviluppino consapevolezza delle diverse modalità con cui si possono svolgere le singole attività.

Dal punto di vista aziendale è importante che i dipendenti riflettano sulle modalità più adeguate di lavoro e provino interventi per migliorare i risultati.

L’orientamento a ridurre gli sprechi di materiale ad alto costo pone inoltre l’azienda in condizione di predisporre un sistema premiante più coerente con le richieste dei dipendenti.

Questa prassi è utilizzata presso la Marchi, ancorché in modo del tutto empirico, dove purtroppo sono possibili parecchi errori nello svolgimento del lavoro (la verifica è immediata, grazie ai sistemi di collaudo elettronico) e dove la criticità si riversa, oltre che sul cliente, sul costo del progetto, per i materiali che possono risultare sprecati (quadri e materiali elettrici).

In altre parole si tratta di una prassi di formazione – informazione, dove il titolare o gli esperti di mestiere analizzano il lavoro svolto dai giovani in termini di spazi di miglioramento, sia come risultati che come materiale utilizzato, formando le persone sui costi di ogni tipo di materiale o lavorazione.

Questa prassi ha consentito alla Marchi, in primo luogo, di ottenere maggiore efficacia ed efficienza aziendale, con minori sprechi di materiali ad alto costo e, in secondo luogo, di riuscire a premiare i dipendenti in funzione di indicatori oggettivi di risultato.

Per implementare in modo adeguato questa prassi è necessario anzitutto ricostruire la “mappa gli errori” possibili per le varie attività, ponendoli in graduatoria di gravità / costo, ed evidenziando gli snodi dove è importante porre l’attenzione per evitare esiti critici.

In tal senso si sta avviando una formalizzazione di questi percorsi di lavoro, che evidenzia anche graficamente i passaggi significativi e le avvertenze operative e che consenta di ridurre sprechi ed errori di lavorazione, riducendo i tempi di risposta al cliente.

In sintesi: si sta puntando ad individuare non solo le modalità più corrette per le lavorazioni, ma anche la quantità adeguata dei materiali da utilizzare, dunque il loro costo limite.

Caso di studio: Fratelli Minghini

ANALISI AZIENDALE

La Fratelli Minghini di Cesena è un'azienda che si occupa di installazione di impianti idraulici di tipo civile e industriale, nasce nel 1977 con i due fratelli Minghini che si occupano inizialmente solo di idraulica, con un dipendente e con la moglie di uno di essi per la contabilità.

Attualmente l'azienda impiega 22 persone, compresi i titolari e gli impiegati e i clienti spaziano fino alla provincia di Bologna.

La **strategia aziendale** è sempre stata quella di inserire persone giovani, per favorire una crescita dall'interno: a parte l'inserimento di qualche specialista, già esperto nelle lavorazioni, la Fratelli Minghini dalla sua nascita ha utilizzato apprendisti.

Questa prassi, ancora in corso, non sembra tuttavia aver dato all'azienda i risultati sperati, il turn-over dei giovani negli anni è risultato molto alto: ciò ha creato un senso di frustrazione in azienda, con la sensazione di non riuscire a far fronte adeguatamente alle crescenti richieste della clientela, a causa di una cronica mancanza di personale.

La tipologia di lavorazione offerta dalla Fratelli Minghini, si svolge per lo più presso i clienti, in cantieri di abitazioni civili o di locali industriali, in costruzione o in ristrutturazione, e ciò comporta, dal punto di vista delle competenze delle persone, elevata attenzione a pianificare il lavoro per non trovarsi lontani dall'azienda senza il materiale necessario.

I titolari hanno un **progetto di sviluppo** industriale: riuscire, nei prossimi anni, ad organizzare e offrire servizi "chiavi in mano", con una squadra di lavoro composta da diverse professionalità oltre a quella propria di idraulica (come: muratore, elettricista, esperto in plastica), oggi la Fratelli Minghini utilizza queste professionalità creando di volta in volta una squadra composta da artigiani diversi, che vengono chiamati man mano che si avviano i lavori, con il rischio di attività non sempre coordinate tra loro. Il progetto della Fratelli Minghini è quello dunque di allungare la propria "catena del valore", creando una squadra diversificata di professionalità, per rispondere meglio alle esigenze di un servizio "chiavi in mano", sempre più richiesto dai clienti.

Per quanto riguarda il sistema **Qualità**, la Fratelli Minghini sta facendo importanti sforzi per uniformare le modalità di lavoro e consentire una logica di controllo costante di ciò che avviene nei cantieri (modifiche, variazioni d'ordine,...): è evidente a tutti nella Fratelli Minghini che le procedure rappresentano lo strumento più adeguato per "governare" le problematiche di una squadra che opera dispersa sul territorio. In tal senso sono stati predisposti alcuni Manuali (Collaudo, Lavorazioni, ...), anche ad uso del cliente, per trasparenza e professionalità.

La modalità di lavoro richiesta e auspicata alla Fratelli Minghini è orientata soprattutto alla qualità dell'esecuzione (e non certo alla velocità), che consente di evitare errori ("fare bene la prima volta") e non dover intervenire successivamente per correggere ciò che è già stato fatto.

La Fratelli Minghini è certificata Vision 2000, con procedure che riguardano anche le Risorse Umane, dalla fase di assunzione in poi, dove è prevista anche una Scheda del dipendente relativa agli incontri formativi, che lo segue in tutto il suo sviluppo professionale.

La ricaduta sulla gestione delle R.U.

Lo **stile di direzione** della Fratelli Minghini è di tipo collegiale, il clima di lavoro è molto aperto e i problemi sono affrontati e risolti attraverso un dialogo che coinvolge tutti i ruoli in azienda: i titolari sono coinvolti nell'attività in prima persona e offrono piena disponibilità al confronto.

Dal punto di vista della **comunicazione interna**, questo orientamento al dialogo si traduce in un sistema di riunioni svolte in sede, a cadenza settimanale, di tipo informale, dove si pianificano gli impegni nei vari cantieri e le problematiche incontrate o previste, sono discusse le modalità con cui svolgere i lavori e si attribuiscono gli incarichi per la settimana o il periodo successivo.

Nella Fratelli Minghini vengono anche organizzate riunioni mensili, per parlare di normative (ad es. Sicurezza) e problematiche connesse: in queste riunioni più formali si cerca anche di favorire un clima di rispetto delle **norme**, individuando il loro valore aggiunto; così come si organizzano momenti conviviali e sportivi che coinvolgono tutti i dipendenti.

Il livello di partecipazione e di comunicazione è dunque piuttosto elevato nella Fratelli Minghini e i titolari puntano a mantenerlo tale, in una logica di considerazione delle idee di coloro che operano in azienda. La sensazione è che si punti a un forte senso di coesione, come elemento chiave del funzionamento aziendale, probabilmente in relazione al fatto che si opera lontani dalla sede e “dispersi” su molti cantieri.

La Fratelli Minghini punta a mantenere buoni rapporti anche con i dipendenti che, negli anni, sono usciti dall'azienda per mettersi in proprio, per “**fare rete**” con questi soggetti, in una logica di valorizzazione delle competenze di “secondo cerchio”, di coloro che possono fornire un contributo pur non facendo parte della struttura aziendale.

Rispetto alla **selezione** del personale, sono i titolari con la direzione a seguire i rapporti con scuole, società di lavoro interinale e ufficio di collocamento, predisponendo un sistema di colloqui per l'ingresso in azienda (almeno due, per spiegare l'azienda, le attività, i ruoli, gli attuali progetti di crescita e per verificare le predisposizioni della persona da inserire).

Per l'apprendista, più che per altre figure esperte, la Fratelli Minghini pone molta attenzione all'inserimento, puntando a spiegare ai giovani quali siano le opportunità di sviluppo che l'azienda offre, di “completezza” della professione.

In tal senso le prime attività da svolgere sono a 360 gradi e consentono di vedere e provare molti aspetti (dalla piccola riparazione all'impianto completo): si tratta di un processo orientato a fornire competenze, ma soprattutto **visibilità** dei processi di lavoro, in modo da garantire alla persona un quadro completo della situazione e dei problemi.

Il trasferimento di competenze rappresenta il punto forte della Fratelli Minghini, che è molto orientata alla gestione “complessiva” delle persone giovani: si cerca cioè di farli sentire in un ambiente “protetto”, che riesce a coinvolgerli e a farli lavorare a proprio agio.

Nell'attività di lavoro ogni apprendista viene affiancato da un collega esperto e sovente a uno dei titolari, che lo seguono nelle prime attività e ne verificano i risultati, indirizzandolo poi a quelle dove la persona ottiene migliori risultati.

Solo in un secondo momento viene proposto all'apprendista un percorso di sviluppo, attraverso la richiesta di lavorare ad attività nuove o diverse, per verificare le sue risposte in termini di disponibilità e capacità operativa. Il processo di **inserimento** punta dunque soprattutto a valutare l'attitudine del ragazzo, proponendogli di volta in volta alcune “segmentazioni” di lavoro, a seconda delle competenze e delle predisposizioni dell'apprendista, in una logica di costruzione costante dell'autonomia e della “sicurezza” professionale dell'apprendista.

Così come l'inserimento, anche l'ambito della **formazione** appare piuttosto “pensato” nella Fratelli Minghini, dove si organizzano iniziative interne (on-the-job), con i più esperti che fanno provare le attività e poi discutono con i giovani i risultati. Tra gli elementi di formazione ci sono anche i molti collaudi interni che si devono svolgere sugli impianti prima del loro montaggio in cantiere: questa fase consente di correggere gli errori e di fare formazione, sugli strumenti e sui metodi del collaudo (acqua e gas): i giovani hanno modo di vedere ciò che hanno fatto, di vedere i risultati del proprio lavoro.

Questa **logica maieutica** che fa sì che gli apprendisti si “mettano alla prova” e verifichino le proprie inclinazioni per le diverse attività; inoltre, la prassi aziendale di attenzione alla qua-

lità dei risultati consente all'apprendista di concentrarsi su ciò che sta facendo, imparando senza l'ansia di rispettare i tempi.

L'immagine della **formazione esterna**, tradizionalmente in aula, non è del tutto positiva: la Fratelli Minghini esprime esigenze di aggiornamento professionale su temi specifici (saldatura, regolazione impianti, tecnologia del freddo, ...) che non trovano rispondenza nell'offerta attuale.

Rispetto ai sistemi di **valutazione**, ci si basa unicamente sui risultati, con l'obiettivo dichiarato di indirizzare le persone alle attività a loro più consone. Non esiste una procedura formalizzata e codificata di valutazione, che avviene quotidianamente e soprattutto per sostanzare quell'opera di **orientamento** che rientra negli interessi della Fratelli Minghini.

Il contesto favorevole ai processi di apprendimento

Come già accennato, dal punto di vista dell'apprendimento, la Fratelli Minghini propone un percorso di sviluppo che punta a specializzare le persone. Per facilitare il processo si è predisposto un sistema di affiancamenti, con squadre composte da esperti e giovani, con l'obiettivo esplicito di far crescere le loro competenze.

Nelle riunioni sono i titolari stessi a tenere brevi corsi interni di saldatura o su materiali nuovi, cercando di responsabilizzare molto gli apprendisti, dando loro in consegna anche una dotazione di strumenti di lavoro.

L'esigenza primaria della Fratelli Minghini sembra essere quella di fare consapevolezza nei giovani, perché capiscano al più presto se questo tipo di lavoro è consono alle proprie aspettative e inclinazioni: in tal senso si dà loro la possibilità di fare esperienza su tutte le fasi e attività di lavoro.

Analisi di un'attività di comunicazione interna orientata all'apprendimento

Dal punto di vista dell'apprendimento, la Fratelli Minghini utilizza dunque strumenti informativi attualmente compilati dai titolari e dai dipendenti più esperti, per spiegare ai giovani neo inseriti la sequenza delle attività e i fattori di attenzione per ogni fase. In tal senso essi rappresentano veri e propri strumenti formativi, facilitando il processo di conoscenza e garantendo un'informazione di base utile a comprendere le operazioni fondamentali e le modalità più adeguate.

Impatto sulla cultura del lavoro e sull'approccio al cliente

Questo materiale informativo e formativo influenza, tra l'altro, la cultura del lavoro della Fratelli Minghini, codificando l'esperienza di anni, raccogliendola e rendendola patrimonio di tutti i dipendenti, cioè favorendo un modo di lavoro più omogeneo, semplice ed economico.

Nei confronti del cliente, che sovente richiede lavorazioni simili, tale livello di condivisione delle modalità, garantisce infatti un **approccio univoco** dei professionisti dell'azienda, che diventano più facilmente "intercambiabili" sullo stesso cantiere e progetto.

Per un'azienda come la Fratelli Minghini, dove in passato si è lavorato in modo fortemente "personalizzato" (di per sé non appare un elemento negativo se il professionista potesse sempre iniziare e concludere lo stesso progetto e non invece "lasciarlo" a colleghi che operano in modo diverso), questo è un fattore di cambiamento determinante, che consente interventi con modalità omogenee.

Condizioni di successo dell'iniziativa

Dal punto di vista operativo si tratta di codificare attività svolte da molti anni da vari professionisti, analizzandole in termini di punti forti e punti deboli e codificando le singole fasi, indicando le avvertenze da considerare e i rischi che si corrono se non si seguono le regole indicate: tra l'altro questi Manuali contengono ovviamente anche foto e disegni, per rendere più facile la loro comprensione.

L'innovazione tecnologica e dei materiali nel settore termosanitario impone una revisione annuale soprattutto delle modalità di collaudo degli impianti.

La principale condizione di successo di questa iniziativa risiede nella disponibilità dei più esperti che, da un lato devono essere orientati a diffondere le loro modalità di successo consolidate (i loro “segreti di successo”), e dall’altro devono essere altrettanto disponibili a modificare alcune proprie modalità a favore di quelle ritenute (da tutti) come quelle più adeguate ai risultati attesi dal cliente.

Questa iniziativa, tra l’altro, ha già consentito un elevato livello di interscambio tra i colleghi più esperti che hanno dovuto discutere le proprie esperienze e “metterle alla prova” gli uni con gli altri.

Anche l’immagine della Fratelli Minghini sembra essere migliorata, in particolare di fronte a quei clienti che richiedono più lavorazioni o l’intervento di più dipendenti sullo stesso cantiere, apparendo come una squadra molto più affiatata.

Risultati dal punto di vista delle risorse umane

In sintesi, la Fratelli Minghini sta puntando a modalità di gestione del lavoro che consentono un livello di strutturazione tipico di aziende più grandi, e ciò si riflette nella gestione delle persone, che possono utilizzare percorsi formativi sostenuti da:

- esperti da affiancare e a cui chiedere informazioni
- manuali a cui attingere per comprendere le nozioni base e le fasi principali di ogni attività (idraulica, elettrica, impiantistica) e sotto attività (saldature, contatti, connessioni, ...), con spiegazione delle modalità adeguate di lavoro, foto o disegni esplicativi e modalità di diagnosi dei risultati.

Questi elementi consentono alla Fratelli Minghini di affrontare anche progetti ambiziosi, dal punto di vista della complessità e della necessità di una squadra di dipendenti con professionalità diverse, che riescono a lavorare con maggiore sintonia e senza eccessivo tempo per “negoziare” le modalità di lavoro, elemento invece piuttosto diffuso nel caso di professionalità specialistiche come queste.

Tali aspetti e, soprattutto i risultati ottenuti, consentono di affermare la positività di questa prassi adottata alla Fratelli Minghini.

Conclusione

L’analisi del caso Fratelli Minghini mostra che alla base del suo successo vi è la forte volontà della direzione di offrire un servizio di estrema qualità al cliente, in un tempo di lavoro ragionevole ma con attenzione a non dover rifare le attività già svolte.

In tal senso, acquista particolare importanza la preparazione e la diffusione di alcuni strumenti informativi (veri e propri Manuali) dove sono codificate le specifiche attività di lavoro: questi strumenti sono particolarmente utili per l’inserimento al lavoro degli apprendisti ma può anche riguardare il periodo successivo e per tutti i lavoratori.

Il risultato principale cui si tende è quello di uniformare una serie di metodi di lavoro, oggi ancora troppo diversificati a seconda degli specialisti che li affrontano.

Caso di studio: Reggiana Gourmet

ANALISI AZIENDALE

La Reggiana Gourmet di Bagnolo in Piano (Reggio Emilia) è un'azienda alimentare che si occupa di produzione e confezionamento di pasta ripiena, pasta all'uovo e primi piatti, utilizzando materie prime fresche e con un sistema d'imballaggi che garantiscono la conservazione in modo naturale dei prodotti.

Attualmente operano in Reggiana Gourmet oltre 30 dipendenti (con la forza vendita e gli amministrativi), di cui 16 diretti, come cuochi o confezionatori (i primi alla "formatura" e gli altri a "fine linea").

La Reggiana Gourmet ha 15 anni di vita e solo negli ultimi tre anni si è riusciti a raddoppiare il fatturato attraverso una serie di contratti con la grande distribuzione (Coop, Metro, Esselunga), che hanno richiesto un'importante evoluzione dei metodi di produzione.

La strategia della Reggiana Gourmet è di dare prodotti di qualità artigianale anche alla grande distribuzione, dunque per quantitativi molto elevati. La crescita aziendale, da questo punto di vista, si ottiene tuttavia offrendo prodotti nuovi, che rispondono alle richieste della clientela di diversificare i prodotti, in questa logica il cliente è al centro del processo, anzi è considerato, alla Reggiana Gourmet, al centro di una "doppia piramide", tra la produzione e la distribuzione.

Le esigenze di mercato costringono la Reggiana Gourmet ad avere una flessibilità molto elevata, con prodotti diversi per "giorni di vita" (20, 40 e 45 giorni di vita), con prodotti a scadenza ravvicinata che non sono pastorizzati, per garantire il massimo del gusto, e quelli con scadenza più ampia, comunque senza glutammato.

La grande distribuzione ha richiesto alla Reggiana Gourmet sforzi aziendali anche in termini di investimenti tecnologici, con l'acquisto di una linea completa (molto complessa), dove il prodotto arriva al confezionamento in linea continua, senza interruzioni.

La strategia della Reggiana Gourmet riguarda inoltre la politica di prezzo, che l'azienda mantiene a livelli più alti rispetto alla media, perché utilizza materie prime di qualità certificata, e perché l'azienda stessa è certificata dalle visite ispettive dei propri clienti: per la Reggiana Gourmet al primo posto viene la qualità del prodotto, pur se ciò incide sul prezzo finale.

Per la Reggiana Gourmet questo è un periodo di elevata produzione (25.000 chili di prodotto la settimana), che costringe a lavorare tutti i sabati e a volte anche la domenica, con molte ore di straordinario per i dipendenti.

Dal punto di vista dello stile di direzione, il titolare della Reggiana Gourmet opera in azienda, occupandosi direttamente della parte commerciale e di sviluppo della azienda.

Il titolare e il direttore di stabilimento sono i due soci, poi è presente un responsabile Commerciale, un responsabile di Produzione (il soggetto intervistato) e il responsabile della Logistica – Informatica – Qualità. Questi ultimi due ruoli seguono insieme il magazzino.

Rispetto al tema della comunicazione, tutti i responsabili si incontrano almeno due volte al mese, come prassi normale, perché lo stile dichiarato della Reggiana Gourmet è molto partecipativo, con la possibilità, per ogni responsabile, di discutere liberamente ogni argomento, con uno stile dei titolari molto orientato all'ascolto di tutte le considerazioni.

All'interno dell'ente Produzione si fanno riunioni plenarie due volte all'anno (nel commerciale sono più frequenti): in queste riunioni sono presentate le nuove produzioni per i nuovi clienti, con tutto ciò che comporta per il lavoro.

In azienda la partecipazione è positiva, i pochi elementi che sono usciti lo hanno fatto per scelte scollegate dalla realtà di lavoro aziendale.

Alla Reggiana Gourmet si punta molto alla formazione e ci si crede, fino al punto di aver attrezzato un'aula per riuscire a realizzare "in casa" una serie di corsi.

In azienda, durante la selezione i colloqui sono svolti direttamente dai soci con il responsabile del reparto dove potrà essere inserito il soggetto, sono colloqui approfonditi, di oltre un'ora e mezza, che riguardano le esperienze passate della persona e le sue aspettative.

Successivamente si fa fare una visita in stabilimento (soprattutto per soggetti da inserire in produzione) e si richiede un periodo di prova di due giorni, dove "ci si guarda" e "ci si prova" reciprocamente: se è positivo da ambo le parti c'è il vero e proprio inserimento. D'altro canto anche i responsabili hanno partecipato e continuano a partecipare a corsi di formazione su temi come la logistica, la gestione del personale, la comunicazione interna.

In Reggiana Gourmet il primo livello di professionalità da raggiungere riguarda l'autonomia di lavoro e la capacità di utilizzare macchine formatrici e/o di confezionamento piuttosto diverse, riuscendo a leggere e interpretare sia i pannelli di comando e sia soprattutto le ricette dei prodotti.

La capacità di essere polivalente e utilizzabile su più macchine lungo la linea e la capacità di cogliere i segnali e "verificare" il prodotto: questi sono gli elementi che concorrono alla carriera in ambito produttivo.

La valutazione in Reggiana Gourmet avviene attraverso il giudizio dei vari capi reparto che dialogano con il responsabile e verificano i risultati e le capacità, utilizzando le schede predisposte per il sistema qualità, poi è proposta una valutazione alla direzione.

I premi sono in funzione dei risultati aziendali, e in azienda si cerca di premiare soprattutto la capacità ad imparare e la voglia di crescere delle persone.

Dal punto di vista del clima interno, in Reggiana Gourmet si cerca di trovare l'accordo delle persone prima di chiedere loro qualcosa e rispetto alla **gestione del personale** i responsabili cercano di avere uno stile professionale e umano nello stesso tempo, anche se si ritiene che sia un'attività molto soggettiva, difficile da codificare; in ogni caso lo stile auspicato in azienda è caratterizzato da schiettezza e sincerità, correttezza e disponibilità ad accettare gli errori purché le persone siano disposte ad imparare.

Per quanto riguarda l'inserimento di personale, in Reggiana Gourmet ci sono quattro persone che svolgono il ruolo di Tutor aziendali ed è stato preparato un "Quaderno del lavoro" utile all'apprendista e ai Tutor.

Dopo la visita e il brevissimo periodo di prova, l'inserimento avviene con un affiancamento del vice responsabile Produzione (se nel "confezionamento") o direttamente con il Responsabile (se in "formatura" di prodotto) insieme al capo reparto formatura.

L'elemento importante, in Reggiana Gourmet, è l'utilizzo di un **quaderno** per appuntarsi la sintesi dei colloqui (conoscenze, aspettative), i tempi di apprendimento per le varie attività e a chi è stato affiancato il soggetto; questi elementi sono trascritti sul quaderno e ciò sembra molto apprezzato dai giovani perché aumenta l'importanza attribuita a questo periodo.

Dopo 3-4 settimane il giovane è lasciato sul turno a lavorare in autonomia, pur se messo in condizione di commettere errori "controllabili": in questa fase si analizzano i risultati e dopo un altro mese circa (e incontri per spiegare come migliorare), di solito il soggetto è abbastanza autosufficiente per affrontare una serie di problemi.

Ultimamente in Reggiana Gourmet ci sono stati apprendisti uomini e donne, in azienda c'è molto personale femminile e a giudizio del responsabile di Produzione le donne hanno più attenzione e sensibilità a riconoscere le caratteristiche del prodotto, a prestare attenzione al livello di qualità durante il processo produttivo.

Tra i valori di Reggiana Gourmet c'è la disponibilità, offerta dall'azienda e richiesta alle persone che significa, saper accettare gli orari, aver voglia di imparare cose nuove ed essere soprattutto disponibili a cambiare attività durante la settimana o durante la giornata stessa.

Per quanto riguarda le modalità di inserimento, in Reggiana Gourmet ogni Tutor ha in carico uno o due giovani e li segue, segnando sul Quaderno ogni loro apprendimento o risultato, sia corretto che critico: il Quaderno consente anche agli altri Tutor e all'azienda di verificare l'andamento dell'inserimento. I rari casi in cui ci sono problemi relazionali tra i soggetti giovani e gli esperti, si svolge subito un colloquio o lo chiedono direttamente.

Dal punto di vista della formazione sono stati organizzati in azienda alcuni importanti corsi sulla qualità, utilizzando i manuali per descrivere e formalizzare "cosa fare" in una serie di casi critici per la produzione.

Il tema della formazione riguarda anche i corsi per gli apprendisti, che in periodi di "picchi" di lavoro sono piuttosto critici da gestire (3 o 4 persone non disponibili per intere giornate, con la necessità di pianificare in modo flessibile, e costringendo l'azienda ad utilizzare un'impresa esterna per i lavori di manovalanza che non si riescono a fare se mancano i giovani).

D'altro canto, anche gli apprendisti hanno reazioni diverse nei confronti della formazione, alcuni partecipano volentieri ai corsi, altri pagherebbero per non partecipare.

La concezione della formazione in Reggiana Gourmet è che essa sia utile solo se si ha voglia di imparare, se ci si impegna in prima persona, per quanto valido sia il corso.

I Tutor e tutti gli esperti sono per altro molto orientati a far crescere i giovani, conviene anche ai responsabili, oltre che all'azienda, che essi imparino bene e presto, per suddividersi meglio le attività.

La prassi trasferibile per la Reggiana Gourmet è il cosiddetto Quaderno dell'apprendista con regole aziendali e percorso di sviluppo, materiale che riguarda gli apprendisti e, in generale, tutti coloro che si inseriscono in azienda come neo assunti.

Il valore di questa prassi risiede nella necessità aziendale di comunicare chiaramente ciò che ci si aspetta dai dipendenti, a tutti i livelli. In tal senso l'apprendista ha il "diritto – dovere" di vedere formalizzato il suo percorso di apprendimento e crescita.

Inoltre è importante avere elementi formali di valutazione dei risultati di lavoro, sia per il sistema premiante, sia per attribuire correttamente ulteriori spazi di crescita.

Anche l'intervento dei Tutor e delle figure a supporto, attraverso questa prassi è valorizzato, dando valore a chi si fa affiancare dal giovane per insegnargli il mestiere.

Di per sé questa prassi è rappresentata da un "quaderno" che segue il giovane dal suo ingresso, con la sintesi dei colloqui di assunzione (esperienze e attese) e con tutti i passaggi del suo inserimento; è la "memoria storica" del suo processo di inserimento e di apprendimento alle varie lavorazioni, con i risultati corretti e critici, il percorso di formazione e la sintesi dei vari colloqui avuti nel tempo, che altrimenti rischierebbero di "perdersi".

Può durare sempre, finché il soggetto lavora in azienda e ne testimonia la crescita professionale.

In questo Quaderno ci sono anche alcuni messaggi dell'azienda: le richieste (i valori, le cose importanti per la Reggiana Gourmet), le modalità principali di svolgere il lavoro, i sog-

getti deputati all'apprendimento del giovane (Tutor, capi), le richieste del cliente (regole d'igiene e di organizzazione).

Il valore di questo strumento è anche rappresentato dal fatto che è compilato da più soggetti: il Tutor dell'apprendista insieme agli altri responsabili che lo osservano lavorare e che possono fornire un giudizio scritto.

Il risultato principale è quello di rendere visibile il percorso di crescita, per l'azienda, ma anche quello di rendere consapevole il giovane della propria crescita e delle possibilità di ulteriore miglioramento, formalizzando i giudizi sulla persona e rendendoli oggettivi e non legati a singoli episodi.

Le uniche avvertenze per l'utilizzo di questo sistema riguardano la necessità di segnare anche gli avvenimenti "minimi", che tuttavia potranno servire come memoria di fatti di lavoro in ogni caso importanti (esperienze su macchinari diversi, deleghe varie, così come i colloqui con i vari responsabili e i corsi formativi).

Ogni anno è indispensabile rivedere il Quaderno e verificare l'adeguatezza o meno delle scelte di attribuzione incarichi al soggetto, elemento questo che accresce la soddisfazione dei giovani che vedono l'elevata attenzione dell'azienda nei propri confronti.

Caso di studio: Valli Srl

ANALISI AZIENDALE

La Valli S.r.l. di Novellara (Reggio Emilia) è un'azienda che si occupa di fabbricazione di veicoli speciali, con oltre 10 dipendenti.

L'azienda è nata con il padre dell'intervistata (Sig.ra Loredana Valli) e ha coinvolto nel tempo tutta la famiglia, in particolare si occupa di allestire caravan per trasporto cavalli o moto e/o promiscui (cavallo e accompagnatore, moto e officina, moto e pilota, grandi cucine professionali, ...) per partecipanti a gare e a manifestazioni varie.

La produzione è ovviamente molto di nicchia e la concorrenza in Europa è piuttosto scarsa, solo in Inghilterra c'è una tradizione di veicoli simili, costruiti con materiali ancora molto tradizionali (legno e non materiali sintetici).

Le lavorazioni della Valli sono di due tipi: la zona cavalli (o moto, officina) e la zona camper, che a loro volta prevedono attività di carpenteria leggera, allestimenti e impianti elettrici e idraulici (solo per la zona camper), che richiedono tipi di lavorazione e competenze piuttosto diverse; poi c'è una nicchia di lavorazione che riguarda i carrelli per il trasporto dei cani (per cacciatori), molti richiesti anche all'estero.

La strategia della Valli è di occuparsi direttamente di tutti gli aspetti produttivi, dalla progettazione del veicolo, alla realizzazione di tutte le parti, fino alla sua omologazione.

Attualmente operano in azienda: sette persone in officina, quattro in amministrazione (per la progettazione e per la produzione) e un solo apprendista.

La Valli progetta e produce sia per singoli clienti, sia per grandi clienti (ad es. Ministero della Difesa), che richiedono numerosi veicoli.

L'azienda oggi ha un ottimo mercato di riferimento e ottiene positivi risultati, tanto da avere le potenzialità di mercato per svilupparsi ulteriormente. La Valli è orientata allo sviluppo e alla crescita, anche se in questa fase l'azienda è quasi obbligata, per il numero delle ordinazioni, a far fare ad altre aziende (carrozzerie) parte delle proprie lavorazioni, soprattutto di carpenteria e verniciatura, attività che si vorrebbe "tenere in casa", ma la carenza di personale non consente di rispondere a tutte le richieste dei clienti.

Per questo motivo sono state avviate alcune sinergie, piuttosto contenute ma significative, con artigiani che lavorano soprattutto per la Valli.

La clientela della Valli è molto esigente, con richieste sempre al limite della fattibilità, ed è importante saper rispondere con professionalità anche di fronte a cambiamenti imprevisti di progetto e scadenze ravvicinate: la relazione con il cliente diventa così un elemento fondamentale del lavoro.

Dal punto di vista delle risorse umane la Valli punta all'organizzazione e alla specializzazione, in azienda, infatti, oltre alla Produzione, c'è personale addetto a: Commerciale e Progettazione (formati con corsi di comunicazione e relazione con il cliente), Acquisti e Commercio Estero (il mercato tedesco è molto sviluppato), Amministrazione, Gestione risorse umane, Sicurezza, Tutor dei corsi rivolti agli apprendisti (l'intervistata, figlia del titolare).

Lo stile di direzione dichiarato nella Valli è di apertura e disponibilità al dialogo, inoltre c'è un elevato orientamento alla formazione che rappresenta la possibilità di mantenersi allineati con le novità, riuscendo a rispondere al meglio al cliente.

In questa logica anche la comunicazione interna è fondamentale, non solo per la motivazione delle persone, ma soprattutto per riuscire a discutere il progetto e assegnare i diversi lavori alle persone coinvolte (per questo motivo diventa fondamentale avere dipendenti italiani o che conoscono molto bene la nostra lingua, per evitare fraintendimenti già avvenuti con lavoratori stranieri).

C'è un sistema di riunioni continuo, nel senso che si lavora a stretto contatto, in un ambiente raccolto che facilita lo scambio.

Dal punto di vista dell'apprendimento, alla Valli si dichiara elevata disponibilità a trasmettere le conoscenze, a passare le informazioni, anche se la sensazione dell'intervistata è che si potrebbe migliorare, strutturando maggiormente il passaggio di esperienza.

All'interno si fa formazione costante, i giovani hanno sempre di fianco una figura di esperto che li segue e verifica ogni loro attività e apprendimento: in Valli si lavora con estrema attenzione alle persone e ai loro problemi, anche di tipo personale, per far sì che ci sia fiducia reciproca, elemento base per un buon funzionamento.

Per ciò che riguarda l'apprendistato, alla Valli si è giunti alla conclusione che siano maggiori i costi rispetto ai benefici, con una formazione che non è apprezzata e seguita a sufficienza. La richiesta della Valli è per contratti che garantiscano continuità nel lavoro (il part-time non è adeguato), il personale deve infatti essere sempre presente ad affrontare i problemi man mano che si presentano.

Questo elemento è dovuto al fatto che la clientela della Valli è sovente in visita presso l'officina, per seguire l'andamento dei lavori, e questo da un lato è un importante elemento di crescita per i giovani, che possono ascoltare di persona le richieste e verificare cosa valuta il cliente, anche se dall'altro rappresenta un impegno di immagine oltre che di risultato. In ogni caso il titolare affianca tutti i giovani, per capire il più presto possibile la loro predisposizione e per insegnare il lavoro passo a passo.

Per ottenere i massimi risultati dal lavoro artigianale, a giudizio della Valli, è indispensabile una forte motivazione al lavoro. Il lavoro alla Valli consente di imparare molti aspetti operando, tra l'altro, in un ambiente piuttosto pulito, che non sporca molto.

In tal senso la manodopera della Valli è molto specializzata e nelle aspirazioni aziendali il giovane deve crescere insieme all'azienda, imparando un mestiere specialistico: ci si può specializzare nella parte idraulica o in quella elettrica e, successivamente, lo sviluppo professionale in Valli significa che la persona può giungere ad occuparsi in piena autonomia della zona camper, su lavorazioni complesse e di precisione.

La valutazione in Valli si attua considerando di volta in volta i risultati, durante il progetto e a fine commessa: l'esperto valuta i giovani man mano che lavorano, per capire a quale tipo di lavorazione dedicarli maggiormente (zona cavalli o zona camper) a seconda se sono soggetti più o meno precisi e attenti e anche per verificare la predisposizione ad attività di elettricità, idraulica o falegnameria (questa di solito è la prima attività proposta in Valli, dove si verificano i primi risultati).

In Valli le persone più valide sono riconosciute con stipendi piuttosto elevati, in una logica di "trattenimento" delle risorse migliori. Per aumentare la fiducia reciproca e mantenere un clima positivo, in Valli i dipendenti possono usare le attrezzature della ditta anche per lavoretti privati (lucidare l'auto o cose simili) e ciò rappresenta un aspetto motivazionale importante, almeno considerando l'esperienza passata.

A fine anno vengono poi dati premi in funzione dei risultati aziendali e dei risultati dei singoli, basati su ciò che ognuno ha dimostrato e raggiunto.

Il clima interno in Valli tende ad essere molto aperto e informale (il “lei” c’è solo durante la prima settimana), per creare un ambiente dove il dipendente possa sentirsi a proprio agio, dove sia possibile scherzare e dove ci sia anche comprensione dei problemi di ognuno.

Ancora dal punto di vista del clima, si organizzano cene o momenti conviviali, elementi che aiutano sul lavoro.

Durante il periodo di inserimento, ai giovani sono presentate le diverse attività e vengono anzitutto inseriti nelle lavorazioni della zona cavalli, dove è meno importante la precisione e dove si possono vedere le doti dei giovani e la loro predisposizione.

I giovani sono inseriti in modo che da subito si sentano in una squadra, in Valli non ci sono divisioni tra esperti e non, si lavora fianco a fianco e i giovani possono verificare il lavoro degli esperti.

Giovani ed esperti in Valli dunque discutono del lavoro e delle diverse modalità di realizzarlo: ai giovani sono affidate all’inizio attività di pannelleria interna (falegnameria) o di parti di impianti, per verificare il loro apprendimento e i loro risultati e per indirizzarli alle attività a loro più confacenti.

L’apprendistato in Valli è valutato in modo piuttosto ambivalente, con aspetti positivi ma anche critici, per la necessità di una formazione giudicata troppo “pesante” dai giovani stessi, che preferiscono non partecipare, nonostante richiami verbali e scritti, da parte aziendale oltre che dell’ente formatore: d’altro canto, a giudizio della Valli, sono persone uscite dal circuito scolastico, a volte con problemi di condotta e di relazione con la scuola e non apprezzano di ritrovarsi in una situazione simile a quella da cui sono usciti. I corsi su temi generali dunque sono percepiti come poco utili, mentre servirebbero corsi tecnico – specialistici, di settore.

Per l’apprendimento, il titolare affianca i giovani, così come i dipendenti più esperti, che cercano di insegnare loro il mestiere: quando i ragazzi provano a svolgere un’attività sono sempre seguiti da qualcuno e possono chiedere e ottenere risposte da chi è più esperto.

A conclusione di ogni attività attribuita al giovane, in Valli è fatta una sorta di valutazione di adeguatezza dei risultati e di indirizzo del giovane verso una certa attività.

La prassi trasferibile che si desume dal caso Valli è **la valutazione delle predisposizioni del giovane e il successivo orientamento alla specializzazione**: questa prassi riguarda il periodo di inserimento dell’apprendista nel luogo di lavoro e concerne l’analisi di una serie di elementi che indicano, con buona approssimazione, la sua predisposizione per una delle diverse attività che compongono il lavoro.

Dal punto di vista dell’apprendista, questa prassi facilita il processo di inserimento e rinforza il senso di sicurezza nei confronti dei propri risultati, perché è orientata a valorizzare quelle caratteristiche del soggetto più adeguate a una certa attività: ciò significa più motivazione e un senso di appartenenza non solo all’azienda ma anche ad una professione specialistica (e non generica), elemento che dovrebbe rafforzare il significato professionale del lavoro di tipo artigianale.

Dal punto di vista dell’azienda questa prassi ha il vantaggio di fare investimenti “mirati”, cioè di orientare il soggetto all’attività più consona alle sue doti, limitando il tempo di apprendimento e gli errori di attribuzione degli incarichi.

Inoltre ha il merito di creare gruppi più omogenei di professionalità, rafforzando il “capitale intellettuale” dell’azienda e la possibilità di affrontare il lavoro con squadre composte da professionisti specializzati.

In modo molto empirico, alla Valli è sperimentata questa prassi, facilitata dal fatto che molteplici professionalità concorrono a formare il prodotto (idraulica, elettrica, falegnameria, iso-

lamento, ...) e sono richiesti livelli diversi di attenzione e precisione, che implicano specializzazioni per velocizzare i tempi e buona integrazione tra le professionalità.

La responsabilità della scelta di “orientamento” in Valli è del titolare o degli esperti dei vari mestieri e si basa sull’osservazione delle prime attività proposte al giovane e sulla lettura dei tempi di realizzazione e dei risultati raggiunti.

La possibilità di strutturare questa fase di orientamento (con prove specifiche) dovrebbe garantire gli investimenti aziendali, riuscendo anche a “trattenere” la risorsa, attraverso la motivazione che può fornire un’attività consona al soggetto.

Per la realizzazione di tale prassi è necessario che l’azienda si doti di:

- *una mappa delle attività svolte in azienda e dei conseguenti percorsi di specializzazione;*
- *un’analisi delle caratteristiche personali più o meno adeguate alle varie attività, da svolgersi attraverso colloqui con “esperti di mestiere”, per far emergere le predisposizioni;*
- *alcune “prove” e i relativi criteri di adeguatezza delle risposte.*

Per verificare l’efficacia di tale prassi è infine necessario analizzare i tempi di autonomia del giovane sull’attività individuata, in altre parole i risultati di lavoro rispetto a quelli standard.



Dream Job

Development Relationship in European Apprenticeship Methodologies to Join Organizational Best Practices

FRANCIA

Casi di studio:
Società Bessede et Dupleix
Società Robert Bosch

Caso di studio: Società Bessede et Dupleix

PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ BESSEDE ET DUPLEIX

La Società BESSEDE et DUPLEIX è una piccola impresa regionale, situata a GAILLAC, a 60 chilometri da Tolosa che conta 48 dipendenti.

Questa azienda di meccanica di precisione produce componenti partendo da profilati in alluminio, componenti per l'aeronautica e l'esercito.

Dopo una prima esperienza di successo con un apprendista ingegnere dell'Istituto Midi-Pyrénées, l'azienda Bessede et Dupleix ha auspicato di poter continuare su questa strada. Nel giugno 2000, ha chiesto all'Istituto di mandarle alcuni candidati.

AMMISSIONE DEGLI APPRENDISTI NELL'ISTITUTO

L'Istituto Midi-Pyrénées ammette dei giovani fin dal *bac* (diploma) e propone loro un primo ciclo di studi ad indirizzo tecnologico riconosciuto attraverso l'esame di BTS (Brevet de Technicien Supérieur, *Brevetto tecnico superiore*) di Informatica Applicata alla Produzione – Meccanica. I giovani che non si orientano necessariamente agli anni propedeutici per l'ammissione alle *Grandes Ecoles*, possono anche decidere, fin dal diploma, d'integrare una formazione d'ingegneria, di cinque anni, ad elevato contenuto tecnologico. Da notare che tale sistema permette di attirare nell'industria e nella dirigenza giovani che non avrebbero osato decidere diversamente. Il primo ciclo avviene secondo lo statuto scolastico tradizionale, al di fuori dell'apprendistato.

L'apprendistato viene proposto al livello Bac+2. L'ammissione a tale percorso vede convergere due flussi di candidati: un flusso che deriva dal primo ciclo tecnologico dell'Istituto, a condizione che vengano soddisfatti i requisiti di ammissione (conseguimento del BTS, media generale sufficiente e percorso di apprendistato), e un flusso di candidati diplomati con un Bac+2 minimo, provenienti dagli indirizzi del BTS o del DUT (Diplôme Universitaire de Technologie, *Diploma universitario di tecnologia*) ad orientamento industriale e a componente meccanica.

Il processo di selezione dei candidati si basa, in un primo momento, sul dossier accademico e, poi, su due colloqui individuali che hanno lo scopo di verificare l'adeguamento dei progetti.

Una commissione, formata da rappresentanti scolastici e da responsabili, si pronuncia sull'ammissibilità finale. L'ammissione diventa definitiva a partire dalla firma del contratto di apprendistato.

L'Istituto ha, quindi, esteso la proposta della società Bessede et Dupleix a tutti i candidati ammessi. Le persone interessate hanno contattato direttamente l'azienda.

In luglio, la società Bessede et Dupleix ha preso una decisione e ha proposto un contratto di apprendistato a Benoît. Dopo aver adempiuto le formalità legali, Benoît è entrato nell'azienda Bessede et Dupleix con un contratto di 3 anni.

ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

La suddivisione e la connessione tra le alternanze seguono una logica di progresso che tiene conto di un'acquisizione ragionata delle conoscenze e di una preparazione evolutiva all'inserimento nel mondo industriale.

È così che il primo anno, permettendo un lungo coinvolgimento nell'azienda, pone le basi della formazione professionale. È durante questo primo anno che all'apprendista vengono forniti gli strumenti teorici fondamentali.

In compenso e, in un intento di equilibrio, per riscontro, durante il secondo anno, portando a compimento il ciclo dei confronti pedagogici, l'azienda formatrice guida il proprio apprendista al livello di esperienza e competenza necessario alla sua situazione di pre-ingegnere del terzo anno.

Il terzo anno è, appunto, quello durante il quale l'apprendista mette a profitto le sue acquisizioni teoriche e pratiche per realizzare, in seguito, due progetti: uno di ricerca e sviluppo, e l'altro tecnico e industriale, a livello di pre-ingegnere.

Il primo anno

A scuola

A causa della suddivisione temporale, del volume e della tipologia degli insegnamenti, il primo anno è un periodo che si può definire, senza dubbio, come un anno di scuola. Infatti, i periodi scolastici vanno da ottobre a dicembre per il primo anno, e dalla fine di marzo all'inizio di luglio, per il secondo. Possono essere definiti a lunga durata, perché sono, rispettivamente, di dodici e quindici settimane.

Grazie alle materie fondamentali trattate, questi anni forniscono all'apprendista gli strumenti teorici di base indispensabili a qualsiasi formazione ad indirizzo ingegneristico. Fra le altre vengono trattate, quindi, la matematica, l'elettronica, l'automatica analogica, la resistenza dei materiali, l'informatica generale e l'algoritmica.

Questo anno prepara anche all'inserimento nel contesto industriale e professionale, affrontando dei moduli didattici concernenti l'ingegneria industriale (organizzazione, gestione e ottimizzazione dei flussi produttivi).

In azienda

Il normale svolgimento della formazione comporta un mese di scoperta dell'azienda – in pratica, un tirocinio operaio – prima dell'inizio del corso nell'istituto, a settembre. Questo breve periodo rappresenta una prima presa di contatto con l'ambiente. Esso deve demistificare il mondo industriale agli occhi del giovane apprendista, accelerandone la maturità.

La prima grande formazione in alternanza nell'impresa va dalla fine di dicembre alla fine di marzo. Per tutto questo periodo – tredici settimane – l'apprendista deve essere in grado di svolgere il ruolo di tecnico all'interno dell'impresa.

Il lavoro assegnatogli deve consentirgli, per quanto possibile, di metterlo nella posizione di esecutore delle direttive e degli ordini della sua gerarchia. Tale esperienza non potrà che essergli utile, in seguito, nel suo ruolo d'ingegnere e di dirigente. Infatti, dare ordini affinché le mansioni siano svolte al meglio, non è necessariamente una cosa facile.

Al momento di questo primo periodo in azienda, a Benoît vengono proposti due progetti: uno sull'implementazione di una gestione informatizzata delle scorte, l'altro sulla garanzia della qualità che mira all'ottenimento della certificazione ISO 9001.

Durante questo periodo, Benoît si è reso conto dell'importanza che le giacenze possono avere nella gestione della produzione. Il fatto di partecipare all'attuazione della norma ISO 9001, gli ha permesso di conoscere gli altri servizi e le loro correlazioni, nonché d'integrarsi pienamente nella struttura aziendale. Ha compreso anche l'importanza dei rapporti umani e che, per lavorare serenamente con le diverse categorie di personale, occorre mettere in pratica una notevole dose di diplomazia e pedagogia.

Il secondo anno

A scuola

Durante il secondo anno di formazione, rispetto al primo, l'apprendista passa poche settimane in istituto.

Infatti, anche se sul programma si trovano sempre due alternanze di formazione teorica, la durata complessiva della presenza in istituto non supera le diciotto settimane (dalle quali, d'altronde, occorre togliere almeno la settimana che va da Natale a Capodanno).

La prima di queste due alternanze si estende su dieci settimane (escluse quelle di fine anno). L'apprendista rafforza la sua formazione teorica attraverso materie specifiche e, quindi, più tecniche, arricchendo così la sua preparazione in ingegneria industriale.

La seconda e la terza formazione in alternanza – nel senso etimologico del termine – è una fase di cesura. È breve – appena sette settimane – e intensa, soprattutto nei progetti. Essa completa la formazione teorica e aiuta l'apprendista a perfezionare i suoi strumenti di management, gestione, comunicazione, ecc.

In azienda

Il secondo anno è, in numero di settimane, un «anno aziendale». Infatti, dalla fine del primo anno, cioè dall'inizio di luglio, fino alla fine di novembre, l'apprendista si trova nella sua azienda.

Nel corso di questo periodo, della durata di 21 settimane, si possono assegnare delle mansioni all'apprendista per consentirgli di «esprimersi nel tempo».

Se la prima alternanza è servita alla scoperta dell'azienda, questa seconda fase deve permettere all'apprendista di affermarsi nella sua «funzione» di tecnico superiore, d'interessarsi ai processi di funzionamento dell'impresa e alle relazioni con il suo ambiente professionale ed economico.

Alla fine di questa alternanza, l'apprendista deve aver acquisito sicurezza nel campo tecnico. Deve, inoltre, aver preso conoscenza delle funzioni aziendali trasversali e della sua metodologia di management.

Durante questo periodo in azienda (da luglio a novembre), Benoît ha lavorato nel settore della produzione, sull'organizzazione industriale: «come pianificare in modo semplice e affidabile un reparto produttivo».

Nel corso di tale esperienza, Benoît si è reso conto che non è semplice implementare un sistema organizzativo vantaggioso tanto per gli operatori, quanto per i dirigenti, poiché esistono delle reticenze. Ha dovuto dare prova di enorme pazienza e, nel complesso, è riuscito a far sì che tutti aderissero al progetto.

Durante il periodo successivo, da febbraio a maggio, Benoît ha lavorato alla realizzazione di un materiale per gli alpini (progetto militare) che, in realtà, corrispondeva ad una risposta ad una licitazione pubblica.

Nel corso di tale alternanza, Benoît ha dimostrato alla sua direzione ciò di cui era capace. Egli ha avvertito che, all'interno dell'azienda, i rapporti con i dirigenti erano cambiati e che era stato del tutto accettato dalla gerarchia.

Questa esperienza gli ha mostrato che, per iniziare bene un progetto, è necessario un registro degli oneri chiaro e preciso, e che, in seguito, è necessario conservare una tracciabilità del lavoro svolto, al fine di consentire a qualcun altro, se necessario, di riprendere il lavoro.

Il terzo anno

Il fondamento del terzo anno

Il terzo anno, suddiviso in due periodi di cinque mesi ciascuno, propone due sfide per l'apprendista e gli offre due strumenti.

Il PPI (Projet Pré – Ingénieur, *Progetto Pre-Ingegnere*), è lo strumento per mezzo del quale l'apprendista mostra alla propria azienda di aver assimilato l'insieme delle competenze teoriche e pratiche dei due anni precedenti e che è pronto ad impiegarle nel miglior modo possibile, nel contesto di una missione di livello di pre-ingegnere.

L'MFE (*Mémoire de Fin d'Etudes*, Tesi di fine degli studi) è il secondo strumento messo a disposizione dell'apprendista. Infatti, nel contesto di un contratto industriale fra l'ICAM (Scuola d'ingegneria partner dell'Istituto) e un'impresa industriale – necessariamente diverso da quello dell'apprendista – il giovane deve dimostrare di essere in grado, da un lato, di aprirsi ad altre culture aziendali e, dall'altro, di confrontarsi con un tema di ricerca e sviluppo per il quale nessuno ha ancora trovato una soluzione assoluta.

Lo svolgimento del terzo anno

Tra gennaio e giugno, l'apprendista viene invitato a scegliere, d'accordo con la sua azienda, una delle seguenti opzioni:

- MFE da settembre a gennaio

PPI da febbraio a giugno

oppure

- PPI da settembre a gennaio

MFE da febbraio a giugno

Le due opzioni si equivalgono notevolmente. Uno dei parametri che intervengono nella scelta, è l'importanza del soggetto del PPI. Tale soggetto, per ottenere la convalida, deve essere comunicato ai responsabili pedagogici dell'Istituto prima dell'inizio di ogni periodo. È importante segnalare che l'Istituto incoraggia vivamente le partenze per l'estero, nell'ambito dell'MFE o del PPI.

La valutazione del terzo anno

La valutazione dell'MFE e del PPI implica due tappe simili: una revisione del progetto a metà del percorso e una relazione finale scritta. Per ciò che riguarda la revisione del progetto, essa viene effettuata presso l'ICAM, in presenza del responsabile del reparto, del cliente industriale, delle dirigenze dell'ICAM e dell'Istituto. Il secondo, avviene in azienda, in occasione della visita di un responsabile dell'Istituto.

L'MFE viene convalidata dalla discussione della tesi, alla quale assistono il caporeparto, il cliente industriale e il responsabile pedagogico dell'Istituto.

Il PPI termina con una tavola rotonda presso l'Istituto, chiamata «colloquio di sintesi». Si tratta di un esercizio originale durante il quale l'apprendista, partendo dalla sua relazione scritta, riconsidera la sua esperienza per ricavarne gli aspetti positivi e i progressi, nonché il suo progetto futuro.

Ogni tappa, revisione del progetto, discussione della tesi o sintesi, viene valutata con l'aiuto di una tabella specifica. Lo stesso avviene per la relazione finale scritta.

Da settembre a gennaio, Benoît è rimasto nella sua azienda per svolgere il suo PPI. In questi cinque mesi, la sua missione è stata molto importante. Infatti, ha dovuto:

- *trovare una soluzione per rendere più affidabile e informatizzare il processo di elaborazione degli ordini dei clienti;*
- *rilanciare il sistema di gestione della qualità all'interno dell'azienda;*
- *condurre una politica di sviluppo della reattività, vale a dire, studiare i tempi di cambiamento di serie.*

In questo periodo, Benoît è stato collocato nella posizione di pre-ingegnere. È stato portato ad assumersi delle responsabilità; ha valutato le sue competenze tecniche, relazionali e finanziarie. È stato messo di fronte a situazioni impreviste, come un ingegnere ne incontra durante la sua carriera.

Benoît ha deciso di svolgere il suo MFE all'estero, da febbraio a maggio.

Ha trascorso questo periodo in un laboratorio di ricerca e sviluppo in Inghilterra. Benoît ha lavorato al miglioramento della resistenza meccanica di una protesi di femore, in un contesto completamente diverso dall'impresa da cui proveniva. Ciò gli ha permesso di scoprire

l'ambiente medico, un altro ambito di lavoro. Ha così potuto rendersi conto del fatto che la sua formazione presso l'Istituto, nel contesto del percorso di apprendistato, gli apriva ogni tipo di opportunità e, soprattutto, che poteva adattarsi a svariati settori di attività.

GLI INCONTRI AZIENDE-ISTITUTO

Tra le imprese formatrici e l'Istituto, sono previste due tipologie di incontri, che possono essere definiti come istituzionali. Si tratta delle riunioni chiamate Tutor – Formatori e delle visite dei referenti dell'Istituto all'azienda. Ogni volta, l'obiettivo è di fare il punto, di accordarsi in vista di capitalizzare l'esperienza e di orientare, all'occorrenza, le scelte delle missioni assegnate all'apprendista.

Gli incontri Tutor – Formatori

Sono previsti tre di questi incontri, collocati in momenti precisi del percorso di formazione.

Il primo incontro, che è antecedente alla prima grande alternanza in azienda (dicembre), ha lo scopo di presentare il percorso formativo, cioè i programmi, le date importanti, i metodi di valutazione e, infine, di permettere agli attori dell'azienda e dell'Istituto di fare conoscenza.

Il secondo, che si colloca alla fine del primo anno (giugno), si occupa del ruolo dell'azienda formatrice, senza dimenticare, ovviamente, di fare un primo bilancio.

Il terzo, che si svolge a metà del secondo anno (febbraio), costituisce l'occasione per rileggere, con maggiore obiettività, le prassi e gli strumenti impiegati. Esso consente, in particolar modo, di preparare il terzo anno: scelta del periodo, soggetto del PPI, ecc.

Le visite dell'Istituto all'azienda

Il referente dell'Istituto è il collega, nella scuola, del tutor aziendale. L'uno e l'altro hanno, dunque, un ruolo simile: guidare l'apprendista nella sua formazione. Il tutor (aziendale) incontra l'apprendista, al momento di ogni riunione tra tutor e formatori, nel contesto «scolastico»; il referente fa visita a questo stesso apprendista nel contesto «professionale».

Oltre alla visita fatta all'apprendista, si ha un incontro dei due formatori che possono, così, scambiarsi opinioni e accordarsi. Il referente fa visita all'apprendista e al suo tutor nel febbraio del primo anno, e in ottobre e aprile del secondo anno.

LA FORMAZIONE UMANA

La formazione umana (FH) è una fase importante della formazione proposta agli apprendisti. Essa prevede corsi e sessioni, e si estende per tutta la durata del percorso formativo.

I corsi di formazione umana

I corsi di formazione umana, ripartiti, come gli altri, nei due primi anni, si svolgono in gruppi dal numero ridotto e si basano sullo sviluppo del proprio io, sulla comunicazione, sulla cultura e sull'apertura agli altri.

Durante questi corsi, l'apprendista viene portato a sviluppare le proprie attitudini comunicative e competenze manageriali. Allo stesso modo, dovrà riflettere sulla propria identità d'ingegnere impegnato nell'industria e in un ambiente economico e sociale a forte dimensione internazionale.

Le sessioni di formazione umana

Le sessioni di formazione umana sono un luogo privilegiato di lettura e riletture di esperienze, di scambio e di confronto di idee.

Esse si dividono in due grandi tipologie: le sessioni di rientro dall'impresa e le sessioni tematiche.

Le sessioni di rientro dall'impresa

Il rientro all'istituto dopo ogni alternanza in azienda ha inizio, in linea di massima, con una sessione chiamata "di rientro".

Ciascuna ha un tema generale specifico rispetto all'ultima alternanza vissuta nell'impresa, ma riguardante l'auto-interrogazione, la collocazione e l'orientamento professionale. A tali sessioni partecipano persone esterne alla nostra azienda e che conoscono l'ambito industriale.

La prima sessione di rientro dall'impresa, che ha come titolo generico «**Rapporto sull'industria**» deve aiutare l'apprendista a costruire o a rivedere la sua prima rappresentazione dell'industria con la sua organizzazione produttiva e le sue risorse umane.

È anche il luogo in cui, attraverso la testimonianza dei suoi colleghi, scopre le professioni industriali, come pure le funzioni di ingegnere in azienda.

Tutto ciò, in definitiva, concorre a portare l'apprendista alla conferma della sua scelta professionale.

La seconda sessione si ha dopo due alternanze in azienda – di cui la seconda è molto lunga. Si suppone, dunque, che l'orientamento professionale dell'apprendista sia definitivo. Il tema generale, «**Rapporti sul lavoro**», se si fonda in gran parte sulle acquisizioni della precedente sessione, suppone che l'apprendista vanti già una certa esperienza e che sia pronto a passare dal ruolo di tecnico a quello di tecnico superiore. La sua rappresentazione dell'azienda deve, dunque, affinarsi e puntualizzarsi in funzione della realtà e delle specificità dell'esperienza vissuta. I rapporti con i colleghi, i collaboratori e i dirigenti devono essere ben definiti e, soprattutto, rapportati alle esperienze individuali degli altri apprendisti.

Così, durante questa sessione, l'apprendista mostra di essere sensibile alle sfide del management nell'azienda.

La terza sessione è più considerevole, a livello sia quantitativo, sia qualitativo: si colloca all'inizio del terzo anno e, invece di durare due giorni come le due precedenti sessioni, si svolge in quattro giornate. Inizia con una simulazione effettuata in piccoli gruppi. Lo scopo principale, come indica il suo titolo, è la **sensibilizzazione alle decisioni e al capitale industriale**.

Nel contesto finanziario, l'apprendista viene informato sulle diverse funzioni dell'azienda, come pure sulle decisioni in merito a questa materia. In particolare, viene portato ad interessarsi alle sfide legate ai finanziamenti, ai mercati e all'ambiente economico e industriale dell'impresa.

Le sessioni tematiche

Sono uno strumento particolare, attraverso il quale il futuro ingegnere viene sensibilizzato all'ambiente della sua professione, alle difficoltà e alle metodologie di gestione e management.

Tali sessioni sono animate dagli industriali che operano nel settore relativo al soggetto di ogni tema trattato.

Per questo motivo, questi incontri, agli occhi dell'apprendista, rivestono un carattere di esperienza vissuta, di testimonianza.

La prima di queste tre sessioni è dedicata al **management**. Essa implica una delucidazione sui sistemi di riferimento teorici e le tecniche delle relazioni umane e sociali e propone un approccio sistematico della sociologia delle organizzazioni.

La sua collocazione, proprio a metà del secondo anno, presuppone che si tenga conto del vissuto e dell'esperienza dell'apprendista.

Un anno più tardi, l'apprendista seguirà un'altra sessione tematica, della durata di una settimana. Essa ha lo scopo di apportare chiarimenti tratti dalle esperienze professionali degli animatori, sugli aspetti che il programma di formazione non prevede esplicitamente.

Da un anno all'altro, si affronta **la strategia industriale, il design, il marketing, ...** In breve, gli aspetti «ambiente-professione» che l'ingegnere, nell'espletamento delle sue funzioni, non può ignorare.

L'ultima sessione tematica costituisce anche l'ultima azione di confronto pedagogico con l'apprendista. Anche solo questo fatto, è altamente simbolico. In una parola, è il viatico che si propone all'apprendista «per la strada» che intraprenderà nel mondo industriale e nella società. Il suo titolo è tutto un programma: **«Etica della professione di ingegnere»**.

Dietro questo titolo, che potrebbe sembrare pomposo, c'è la volontà di fornire al futuro ingegnere gli strumenti minimi per un'interpretazione critica dei sistemi di valori che le scelte industriali implicano.

Tra le righe, attraverso questo, appare la preoccupazione di portare il futuro ingegnere a porsi delle domande rispetto a determinate situazioni. In un certo senso, lo si forma all'obbligo morale di porsi delle domande. Pur sapendo, ben inteso, che le risposte a tali domande dipendono da lui, dal suo sistema di valori e dall'ambiente socio-culturale del contesto nel quale si è sviluppato.

LA VALUTAZIONE IN AZIENDA

Durante la sua formazione, l'apprendista è soggetto ad una doppia valutazione: una si fonda sulla fase «aziendale», e l'altra, che si svolge presso l'Istituto, sugli aspetti che si possono definire accademici, vale a dire su ciò che ha ricavato dai corsi, TP, progetti, ecc. Le due valutazioni si basano sul principio della verifica continua.

Alla fine del percorso formativo, l'apprendista non può diplomarsi a meno che non abbia ottenuto una media finale, in ciascuna delle due valutazioni, superiore o pari a tredici su venti.

Va da sé che le due valutazioni sono disgiunte e i loro voti e le rispettive medie non sono cumulabili.

La valutazione aziendale

Nell'intento di garantire il massimo della coerenza, il sistema di valutazione proposto viene presentato ai tutor fin dai primi incontri istituzionali tra tutor e formatori.

Tale valutazione si fonda sul comportamento dell'apprendista nell'azienda, nonché sulla sua evoluzione nel corso delle alternanze, sulle sue capacità di comunicare e di rendere conto delle sue attività, sia per iscritto che oralmente (discussione davanti ad una commissione). L'Istituto propone una tabella specifica per ogni aspetto. Solitamente, ne esistono, dunque, tre: la tabella del tutor, la tabella di valutazione della relazione scritta e la tabella della discussione orale.

La tabella del tutor

Vale per tutte le alternanze aziendali e anche per il PPI. Serve evidentemente per tutti gli apprendisti, quindi per tutte le imprese.

Deve essere compilata dal tutor, che lo consegna all'apprendista, prima della fine di ogni alternanza in azienda. L'interessato deve consegnarla all'Istituto a partire dal primo giorno del suo rientro presso la scuola.

La relazione scritta e la discussione della tesi

La valutazione della relazione viene fatta, di solito, dall'Istituto. La discussione della relazione tecnica avviene anche davanti ad una commissione dell'Istituto, nei locali della scuola.

L'Istituto incoraggia vivamente la partecipazione a queste due valutazioni da parte delle imprese.

La valutazione dell'Istituto

Comporta dei voti sui compiti, i TP, i progetti. Lo svolgimento di tutte le valutazioni nello stesso luogo evita di generare delle incoerenze dovute a metodologie o modi di fare diversi.

CONCLUSIONI

Benoît ha terminato il suo programma nel luglio 2003. I periodi di alternanza scuola/impresa gli consentono di essere un ingegnere operativo fin da subito. Egli è stato un elemento importante in questa piccola impresa che lo ha formato e che lo ha assunto al termine del suo percorso formativo, per proporgli delle funzioni di direzione industriale.

Dopo un anno in alternanza di specializzazione in amministrazione e gestione delle PMI, Benoît è oggi direttore generale dell'azienda.

Caso di studio: Società Robert Bosch

PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ ROBERT BOSCH

L'azienda Robert BOSCH, situata a Rodez, a 150 chilometri da Tolosa, conta 2.200 dipendenti. È specializzata nella fabbricazione di sistemi a iniezione per i motori a combustione a benzina e, soprattutto, diesel.

Questo stabilimento appartiene al gruppo internazionale BOSCH, la cui esperienza si colloca nei seguenti settori:

- impianti automobilistici (ABS, motorini d'avviamento, sistemi a iniezione);
- tecniche di comunicazione (telefoni, autoradio);
- beni di consumo (utensili, elettrodomestici);
- beni produttivi:
 - divisione tecniche di automatizzazione (idraulica e pneumatica)
 - divisione macchine da imballo.

Ogni anno, tale azienda, in luglio, assume tre o quattro apprendisti-ingegneri titolari di un BTS in Informatica Applicata alla Produzione – Meccanica con conoscenze di tedesco.

AMMISSIONE DEGLI APPRENDISTI NELL'ISTITUTO

L'Istituto Midi-Pyrénées ammette dei giovani fin dal *bac* (diploma) e propone loro un primo ciclo di studi ad indirizzo tecnologico riconosciuto attraverso l'esame di BTS (Brevet de Technicien Supérieur, *Brevetto tecnico superiore*) di Informatica Applicata alla Produzione – Meccanica. I giovani che non si orientano necessariamente agli anni propedeutici per l'ammissione alle *Grandes Ecoles*, possono anche decidere, fin dal diploma, d'integrare una formazione d'ingegneria, di cinque anni, ad elevato contenuto tecnologico. Da notare che tale sistema permette di attirare nell'industria e nella dirigenza giovani che non avrebbero osato decidere diversamente. Il primo ciclo avviene secondo lo statuto scolastico tradizionale, al di fuori dell'apprendistato.

L'apprendistato viene proposto al livello Bac+2. L'ammissione a tale percorso vede convergere due flussi di candidati: un flusso che deriva dal primo ciclo tecnologico dell'Istituto, a condizione che vengano soddisfatti i requisiti di ammissione (conseguimento del BTS, media generale sufficiente e percorso di apprendistato), e un flusso di candidati diplomati con un Bac+2 minimo, provenienti dagli indirizzi del BTS o del DUT (Diplôme Universitaire de Technologies, *Diploma universitario di tecnologia*) ad orientamento industriale e a componente meccanica.

Il processo di selezione dei candidati si basa, in un primo momento, sul dossier accademico e, poi, su due colloqui individuali che hanno lo scopo di verificare l'adeguamento dei progetti.

Una commissione, formata da rappresentanti scolastici e da responsabili, si pronuncia sull'ammissibilità finale. L'ammissione diventa definitiva a partire dalla firma del contratto di apprendistato.

L'Istituto ha, quindi, esteso la proposta della società Robert BOSCH a tutti i candidati ammessi con conoscenze di tedesco. Gli interessati hanno preso contatti direttamente con l'azienda.

Nel luglio 2000, Lionel è stato scelto per entrare nel gruppo BOSCH con un contratto della durata di 3 anni.

ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

La suddivisione e la connessione tra le alternanze seguono una logica di progresso che tiene conto di un'acquisizione ragionata delle conoscenze e di una preparazione evolutiva all'inserimento nel mondo industriale.

È così che il primo anno, permettendo un lungo coinvolgimento nell'azienda, pone le basi della formazione professionale. È durante questo primo anno che all'apprendista vengono forniti gli strumenti teorici fondamentali.

In compenso e, in un intento di equilibrio, per riscontro, durante il secondo anno, portando a compimento il ciclo dei confronti pedagogici, l'azienda formatrice guida il proprio apprendista al livello di esperienza e competenza necessario alla sua situazione di pre-ingegnere del terzo anno.

Il terzo anno è, appunto, quello durante il quale l'apprendista mette a profitto le sue acquisizioni teoriche e pratiche per realizzare, in seguito, due progetti: uno di ricerca e sviluppo, e l'altro tecnico e industriale, a livello di pre-ingegnere.

Il primo anno

A scuola

A causa della suddivisione temporale, del volume e della tipologia degli insegnamenti, il primo anno è un periodo che si può definire, senza dubbio, come un anno di scuola. Infatti, i periodi scolastici vanno da ottobre a dicembre per il primo anno, e dalla fine di marzo all'inizio di luglio, per il secondo. Possono essere definiti a lunga durata, perché sono, rispettivamente, di dodici e quindici settimane.

Grazie alle materie fondamentali trattate, questi anni forniscono all'apprendista gli strumenti teorici di base indispensabili a qualsiasi formazione ad indirizzo ingegneristico. Fra le altre vengono trattate, quindi, la matematica, l'elettronica, l'automatica analogica, la resistenza dei materiali, l'informatica generale e l'algoritmica.

Questo anno prepara anche all'inserimento nel contesto industriale e professionale, affrontando dei moduli didattici concernenti l'ingegneria industriale (organizzazione, gestione e ottimizzazione dei flussi produttivi).

In azienda

Il normale svolgimento della formazione comporta un mese di scoperta dell'azienda – in pratica, un tirocinio operaio – prima dell'inizio del corso nell'istituto, a settembre. Questo breve periodo rappresenta una prima presa di contatto con l'ambiente. Esso deve demistificare il mondo industriale agli occhi del giovane apprendista, accelerandone la maturità.

La prima grande formazione in alternanza nell'impresa va dalla fine di dicembre alla fine di marzo. Per tutto questo periodo – tredici settimane – l'apprendista deve essere in grado di svolgere il ruolo di tecnico all'interno dell'impresa.

Il lavoro assegnatogli deve consentirgli, per quanto possibile, di metterlo nella posizione di esecutore delle direttive e degli ordini della sua gerarchia. Tale esperienza non potrà che essergli utile, in seguito, nel suo ruolo d'ingegnere e di dirigente. Infatti, dare ordini affinché le mansioni siano svolte al meglio, non è necessariamente una cosa facile.

Durante questo primo periodo alla scoperta dell'azienda, Lionel ha lavorato sul processo di realizzazione e l'assegnazione dei posti di lavoro nella linea d'assemblaggio delle pompe ad iniezione. L'obiettivo era quello di ridurre i costi di produzione e d'incrementare la produttività, offrendo all'operatore facilità di lavoro.

Questa prima esperienza ha consentito a Lionel di avere dei rapporti diretti con diversi fornitori, sia nel settore dell'utensileria, sia in quello degli impianti per officina. Lionel ha così imparato ad avvalersi dei diversi strumenti dell'azienda, come il software di gestione della produzione SAP.

Il secondo anno

A scuola

Durante il secondo anno di formazione, rispetto al primo, l'apprendista passa poche settimane in istituto.

Infatti, anche se sul programma si trovano sempre due alternanze di formazione teorica, la durata complessiva della presenza in istituto non supera le diciotto settimane (dalle quali, d'altronde, occorre togliere almeno la settimana che va da Natale a Capodanno).

La prima di queste due alternanze si estende su dieci settimane (escluse quelle di fine anno). L'apprendista rafforza la sua formazione teorica attraverso materie specifiche e, quindi, più tecniche, arricchendo così la sua preparazione in ingegneria industriale.

La seconda e la terza formazione in alternanza – nel senso etimologico del termine – è una fase di cesura. È breve – appena sette settimane – e intensa, soprattutto nei progetti. Essa completa la formazione teorica e aiuta l'apprendista a perfezionare i suoi strumenti di management, gestione, comunicazione, ecc.

In azienda

Il secondo anno è, in numero di settimane, un «anno aziendale». Infatti, dalla fine del primo anno, cioè dall'inizio di luglio, fino alla fine di novembre, l'apprendista si trova nella sua azienda.

Nel corso di questo periodo, della durata di 21 settimane, si possono assegnare delle mansioni all'apprendista per consentirgli di «esprimersi nel tempo».

Se la prima alternanza è servita alla scoperta dell'azienda, questa seconda fase deve permettere all'apprendista di affermarsi nella sua «funzione» di tecnico superiore, d'interessarsi ai processi di funzionamento dell'impresa e alle relazioni con il suo ambiente professionale ed economico.

Alla fine di questa alternanza, l'apprendista deve aver acquisito sicurezza nel campo tecnico. Deve, inoltre, aver preso conoscenza delle funzioni aziendali trasversali e della sua metodologia di management.

Questo secondo periodo si è svolto in un'atmosfera particolare, poiché la società è stata messa di fronte ad un improvviso crollo della produzione, dal quale è derivato un notevole malumore a livello di personale e un rafforzato obiettivo di riduzione dei costi di produzione, in modo da mantenere dei costi unitari compatibili con il mercato.

Durante questa fase, a Lionel sono stati affidati 3 progetti:

- *l'organizzazione dei posti di controllo, per la conformità alle norme di qualità;*
- *il miglioramento della produttività al controllo;*
- *l'implementazione di azioni per ridurre gli scarti al momento del controllo visivo finale.*

Questa seconda esperienza, ha consentito a Lionel di migliorare i suoi rapporti con i vari fornitori, dimostrando, in particolare, maggiore fermezza a livello delle condizioni stabilite e della qualità del lavoro previsto.

La gestione di questi progetti gli ha permesso anche di avere contatti con tutti i settori dell'azienda e di raggiungere un certo livello d'intesa con i suoi collaboratori. È stato possibile individuare meglio il ruolo dei reparti tecnici che garantiscono il supporto alla produzione.

Infine, la qualità dei lavori ha consentito a Lionel di essere riconosciuto tanto dagli operatori, quanto dai vari capireparto e dalla direzione. Durante questa formazione in alternanza, si è reso conto che le responsabilità assegnategli non erano più quelle di un tecnico superiore, ma progredivano verso quelle di un ingegnere.

La sua conclusione è che uno dei requisiti essenziali di un ingegnere è quello di essere un buon manager, competente sia sul piano umano sia su quello tecnico.

Durante il terzo periodo trascorso nell'azienda, il lavoro di Lionel è consistito nello studio del costo delle parti difettose, agendo sulla produzione e sulla tipologia di dichiarazione degli scarti, in modo da ridurre questo elemento budgetario del 20%.

Lo scopo del progetto è stato raggiunto e, anzi, superato, perché i costi relativi ai componenti difettosi sono diminuiti del 25%. Di fronte a tale risultato, Lionel è stato nominato responsabile del progetto per realizzare un seguito settimanale con la diffusione mensile dei risultati ottenuti alla gerarchia superiore.

Questa formazione in alternanza gli ha permesso di approfondire il senso del lavoro di squadra con una partnership a due livelli:

- *un trasferimento dei dati e una trasversalità della soluzione dei problemi (la soluzione trovata può essere utile anche ad altri reparti);*
- *una relazione tra ingegneri/operatori e, dunque, un dialogo fra l'officina e i dirigenti che consente di portare al coinvolgimento del personale.*

Il terzo anno

Il fondamento del terzo anno

Il terzo anno, suddiviso in due periodi di cinque mesi ciascuno, propone due sfide per l'apprendista e gli offre due strumenti.

Il PPI (Projet Pré – Ingénieur, *Progetto Pre-Ingegnere*), è lo strumento per mezzo del quale l'apprendista mostra alla propria azienda di aver assimilato l'insieme delle competenze teoriche e pratiche dei due anni precedenti e che è pronto ad impiegarle nel miglior modo possibile, nel contesto di una missione di livello di pre-ingegnere.

L'MFE (*Mémoire de Fin d'Etudes*, Tesi di fine degli studi) è il secondo strumento messo a disposizione dell'apprendista. Infatti, nel contesto di un contratto industriale fra l'ICAM (Scuola d'ingegneria partner dell'Istituto) e un'impresa industriale – necessariamente diverso da quello dell'apprendista – il giovane deve dimostrare di essere in grado, da un lato, di aprirsi ad altre culture aziendali e, dall'altro, di confrontarsi con un tema di ricerca e sviluppo per il quale nessuno ha ancora trovato una soluzione assoluta.

Lo svolgimento del terzo anno

Tra gennaio e giugno, l'apprendista viene invitato a scegliere, d'accordo con la sua azienda, una delle seguenti opzioni:

- MFE da settembre a gennaio

PPI da febbraio a giugno

oppure

- PPI da settembre a gennaio

MFE da febbraio a giugno

Le due opzioni si equivalgono notevolmente. Uno dei parametri che intervengono nella scelta, è l'importanza del soggetto del PPI. Tale soggetto, per ottenere la convalida, deve essere comunicato ai responsabili pedagogici dell'Istituto prima dell'inizio di ogni periodo. È importante segnalare che l'Istituto incoraggia vivamente le partenze per l'estero, nell'ambito dell'MFE o del PPI.

La valutazione del terzo anno

La valutazione dell'MFE e del PPI implica due tappe simili: una revisione del progetto a metà del percorso e una relazione finale scritta. Per ciò che riguarda la revisione del progetto, essa viene effettuata presso l'ICAM, in presenza del responsabile del reparto, del cliente industriale, delle dirigenze dell'ICAM e dell'Istituto. Il secondo, avviene in azienda, in occasione della visita di un responsabile dell'Istituto.

L'MFE viene convalidata dalla discussione della tesi, alla quale assistono il caporeparto, il cliente industriale e il responsabile pedagogico dell'Istituto.

Il PPI termina con una tavola rotonda presso l'Istituto, chiamata «colloquio di sintesi». Si tratta di un esercizio originale durante il quale l'apprendista, partendo dalla sua relazione scritta, riconsidera la sua esperienza per ricavarne gli aspetti positivi e i progressi, nonché il suo progetto futuro.

Ogni tappa, revisione del progetto, discussione della tesi o sintesi, viene valutata con l'aiuto di una tabella specifica. Lo stesso avviene per la relazione finale scritta.

Da settembre a gennaio, Lionel non è potuto andare all'estero, perché non è riuscito a concretizzare, con un'azienda, la sua intenzione di partire per la Spagna. Per svolgere il suo MFE, si è dunque inserito in un laboratorio di ricerca e sviluppo e ha lavorato alla modernizzazione di un robot programmabile.

Questo lavoro di progettazione di elettronica ed informatica industriale è andato a perfezionare la sua esperienza aziendale imperniata sulla fabbricazione di serie meccaniche.

Durante il suo PPI, che si è svolto da febbraio a maggio, la missione di Lionel è stata quella di ridurre del 30% i costi di manutenzione di un gruppo di centri di lavorazione complessa. I risultati sono stati molto incoraggianti, con una riduzione del 40%.

Tale esperienza gli ha consentito di fare una considerazione sul ruolo d'ingegnere, che deve fondarsi su competenze tecniche generiche acquisite presso l'Istituto:

- *l'ingegnere deve andare alla ricerca delle informazioni necessarie per prendere una decisione;*
- *è la figura fondamentale di un team e deve creare coesione nel gruppo con i suoi collaboratori*
- *deve essere in grado di gestire i conflitti che fanno parte della quotidianità;*
- *l'ingegnere è responsabile del personale, del materiale e della conformità del prodotto rispetto alla normativa e al capitolato d'onori del cliente;*
- *è sempre alla ricerca di utili di produttività e ha, dunque, un forte impatto sull'economia aziendale.*

GLI INCONTRI AZIENDE-ISTITUTO

Tra le imprese formatrici e l'Istituto, sono previste due tipologie di incontri, che possono essere definiti come istituzionali. Si tratta delle riunioni chiamate Tutor – Formatori e delle visite dei referenti dell'Istituto all'azienda. Ogni volta, l'obiettivo è di fare il punto, di accordarsi in vista di capitalizzare l'esperienza e di orientare, all'occorrenza, le scelte delle missioni assegnate all'apprendista.

Gli incontri Tutor – Formatori

Sono previsti tre di questi incontri, collocati in momenti precisi del percorso di formazione.

Il primo incontro, che è antecedente alla prima grande alternanza in azienda (dicembre), ha lo scopo di presentare il percorso formativo, cioè i programmi, le date importanti, i metodi di valutazione e, infine, di permettere agli attori dell'azienda e dell'Istituto di fare conoscenza.

Il secondo, che si colloca alla fine del primo anno (giugno), si occupa del ruolo dell'azienda formatrice, senza dimenticare, ovviamente, di fare un primo bilancio.

Il terzo, che si svolge a metà del secondo anno (febbraio), costituisce l'occasione per rileggere, con maggiore obiettività, le prassi e gli strumenti impiegati. Esso consente, in particolar modo, di preparare il terzo anno: scelta del periodo, soggetto del PPI, ecc.

Le visite dell'Istituto all'azienda

Il referente dell'Istituto è il collega, nella scuola, del tutor aziendale. L'uno e l'altro hanno, dunque, un ruolo simile: guidare l'apprendista nella sua formazione. Il tutor (aziendale) incontra l'apprendista, al momento di ogni riunione tra tutor e formatori, nel contesto «scolastico»; il referente fa visita a questo stesso apprendista nel contesto «professionale».

Oltre alla visita fatta all'apprendista, si ha un incontro dei due formatori che possono, così, scambiarsi opinioni e accordarsi. Il referente fa visita all'apprendista e al suo tutor nel febbraio del primo anno, e in ottobre e aprile del secondo anno.

LA FORMAZIONE UMANA

La formazione umana (FH) è una fase importante della formazione proposta agli apprendisti. Essa prevede corsi e sessioni, e si estende per tutta la durata del percorso formativo.

I corsi di formazione umana

I corsi di formazione umana, ripartiti, come gli altri, nei due primi anni, si svolgono in gruppi dal numero ridotto e si basano sullo sviluppo del proprio io, sulla comunicazione, sulla cultura e sull'apertura agli altri.

Durante questi corsi, l'apprendista viene portato a sviluppare le proprie attitudini comunicative e competenze manageriali. Allo stesso modo, dovrà riflettere sulla propria identità d'ingegnere impegnato nell'industria e in un ambiente economico e sociale a forte dimensione internazionale.

Le sessioni di formazione umana

Le sessioni di formazione umana sono un luogo privilegiato di lettura e rilettura di esperienze, di scambio e di confronto di idee.

Esse si dividono in due grandi tipologie: le sessioni di rientro dall'impresa e le sessioni tematiche.

Le sessioni di rientro dall'impresa

Il rientro all'istituto dopo ogni alternanza in azienda ha inizio, in linea di massima, con una sessione chiamata «di rientro».

Ciascuna ha un tema generale specifico rispetto all'ultima alternanza vissuta nell'impresa, ma riguardante l'auto-interrogazione, la collocazione e l'orientamento professionale. A tali sessioni partecipano persone esterne alla nostra azienda e che conoscono l'ambito industriale.

La prima sessione di rientro dall'impresa, che ha come titolo generico «**Rapporto sull'industria**» deve aiutare l'apprendista a costruire o a rivedere la sua prima rappresentazione dell'industria con la sua organizzazione produttiva e le sue risorse umane.

È anche il luogo in cui, attraverso la testimonianza dei suoi colleghi, scopre le professioni industriali, come pure le funzioni di ingegnere in azienda.

Tutto ciò, in definitiva, concorre a portare l'apprendista alla conferma della sua scelta professionale.

La seconda sessione si ha dopo due alternanze in azienda – di cui la seconda è molto lunga. Si suppone, dunque, che l'orientamento professionale dell'apprendista sia definitivo. Il tema generale, «**Rapporti sul lavoro**», se si fonda in gran parte sulle acquisizioni della precedente sessione, suppone che l'apprendista vanti già una certa esperienza e che sia pronto a pas-

sare dal ruolo di tecnico a quello di tecnico superiore. La sua rappresentazione dell'azienda deve, dunque, affinarsi e puntualizzarsi in funzione della realtà e delle specificità dell'esperienza vissuta. I rapporti con i colleghi, i collaboratori e i dirigenti devono essere ben definiti e, soprattutto, rapportati alle esperienze individuali degli altri apprendisti.

Così, durante questa sessione, l'apprendista mostra di essere sensibile alle sfide del management nell'azienda.

La terza sessione è più considerevole, a livello sia quantitativo, sia qualitativo: si colloca all'inizio del terzo anno e, invece di durare due giorni come le due precedenti sessioni, si svolge in quattro giornate. Inizia con una simulazione effettuata in piccoli gruppi. Lo scopo principale, come indica il suo titolo, è la **sensibilizzazione alle decisioni e al capitale industriale**.

Nel contesto finanziario, l'apprendista viene informato sulle diverse funzioni dell'azienda, come pure sulle decisioni in merito a questa materia. In particolare, viene portato ad interessarsi alle sfide legate ai finanziamenti, ai mercati e all'ambiente economico e industriale dell'impresa.

Le sessioni tematiche

Sono uno strumento particolare, attraverso il quale il futuro ingegnere viene sensibilizzato all'ambiente della sua professione, alle difficoltà e alle metodologie di gestione e management.

Tali sessioni sono animate dagli industriali che operano nel settore relativo al soggetto di ogni tema trattato.

Per questo motivo, questi incontri, agli occhi dell'apprendista, rivestono un carattere di esperienza vissuta, di testimonianza.

La prima di queste tre sessioni è dedicata al **management**. Essa implica una delucidazione sui sistemi di riferimento teorici e le tecniche delle relazioni umane e sociali, e propone un approccio sistematico della sociologia delle organizzazioni.

La sua collocazione, proprio a metà del secondo anno, presuppone che si tenga conto del vissuto e dell'esperienza dell'apprendista.

Un anno più tardi, l'apprendista seguirà un'altra sessione tematica, della durata di una settimana. Essa ha lo scopo di apportare chiarimenti tratti dalle esperienze professionali degli animatori, sugli aspetti che il programma di formazione non prevede esplicitamente.

Da un anno all'altro, si affronta **la strategia industriale, il design, il marketing, ...** In breve, gli aspetti «ambiente-professione» che l'ingegnere, nell'espletamento delle sue funzioni, non può ignorare.

L'ultima sessione tematica costituisce anche l'ultima azione di confronto pedagogico con l'apprendista. Anche solo questo fatto, è altamente simbolico. In una parola, è il viatico che si propone all'apprendista «per la strada» che intraprenderà nel mondo industriale e nella società. Il suo titolo è tutto un programma: **«Etica della professione di ingegnere»**.

Dietro questo titolo, che potrebbe sembrare pomposo, c'è la volontà di fornire al futuro ingegnere gli strumenti minimi per un'interpretazione critica dei sistemi di valori che le scelte industriali implicano.

Tra le righe, attraverso questo, appare la preoccupazione di portare il futuro ingegnere a porsi delle domande rispetto a determinate situazioni. In un certo senso, lo si forma all'obbligo morale di porsi delle domande. Pur sapendo, ben inteso, che le risposte a tali domande dipendono da lui, dal suo sistema di valori e dall'ambiente socio-culturale del contesto nel quale si è sviluppato.

LA VALUTAZIONE IN AZIENDA

Durante la sua formazione, l'apprendista è soggetto ad una doppia valutazione: una si fonda sulla fase «aziendale», e l'altra, che si svolge presso l'Istituto, sugli aspetti che si pos-

sono definire accademici, vale a dire su ciò che ha ricavato dai corsi, TP, progetti, ecc. Le due valutazioni si basano sul principio della verifica continua.

Alla fine del percorso formativo, l'apprendista non può diplomarsi a meno che non abbia ottenuto una media finale, in ciascuna delle due valutazioni, superiore o pari a tredici su venti.

Va da sé che le due valutazioni sono disgiunte e i loro voti e le rispettive medie non sono cumulabili.

La valutazione aziendale

Nell'intento di garantire il massimo della coerenza, il sistema di valutazione proposto viene presentato ai tutor fin dai primi incontri istituzionali tra tutor e formatori.

Tale valutazione si fonda sul comportamento dell'apprendista nell'azienda, nonché sulla sua evoluzione nel corso delle alternanze, sulle sue capacità di comunicare e di rendere conto delle sue attività, sia per iscritto che oralmente (discussione davanti ad una commissione). L'Istituto propone una tabella specifica per ogni aspetto. Solitamente, ne esistono, dunque, tre: la tabella del tutor, la tabella di valutazione della relazione scritta e la tabella della discussione orale.

La tabella del tutor

Vale per tutte le alternanze aziendali e anche per il PPI. Serve evidentemente per tutti gli apprendisti, quindi per tutte le imprese.

Deve essere compilata dal tutor, che lo consegna all'apprendista, prima della fine di ogni alternanza in azienda. L'interessato deve consegnarla all'Istituto a partire dal primo giorno del suo rientro presso la scuola.

La relazione scritta e la discussione della tesi

La valutazione della relazione viene fatta, di solito, dall'Istituto. La discussione della relazione tecnica avviene anche davanti ad una commissione dell'Istituto, nei locali della scuola.

L'Istituto incoraggia vivamente la partecipazione a queste due valutazioni da parte delle imprese.

La valutazione dell'Istituto

Comporta dei voti sui compiti, i TP, i progetti. Lo svolgimento di tutte le valutazioni nello stesso luogo evita di generare delle incoerenze dovute a metodologie o modi di fare diversi.

CONCLUSIONI

Il contratto di apprendistato di Lionel si è concluso nel luglio 2003. Lionel è stato assunto dall'azienda che gli ha proposto di continuare la sua integrazione nel gruppo BOSCH per un periodo di più di un anno di attività professionale, in un'unità produttiva in Germania.

L'apprendistato, vale a dire l'alternanza scuola-impresa, per l'azienda, ha costituito un mezzo per mettere alla prova Lionel, per formarlo secondo la sua politica e per assumere un dirigente operativo e competente fin dall'inizio, capace di sostenere e sviluppare l'attività aziendale.



Dream Job
Development Relationship in European
Apprenticeship Methodologies to Join
Organizational Best Practices

GERMANIA

Casi di studio:

Progetto LeiLa, Università di Brema
Berufsinformationszentrum (BIZ) Nuremberg

Caso di studio: Progetto LeiLa, Università di Brema

ORGANIZZAZIONE

Il progetto LeiLa - “Passagen lebenslangen Lernens in beruflichen Qualifizierungsprozessen von bildungsbenachteiligten Zielgruppen“ (ovvero, “Formazione permanente nei processi d’istruzione professionale per agevolare i gruppi di persone svantaggiate”) è coordinato dal “Institut Arbeit und Wirtschaft“, presso l’Università di Brema, in collaborazione con il “Arbeiter-Bildungs-Centrum” del “Arbeitsnehmerkammer Bremen” (ABC, ovvero l’Associazione dei lavoratori dipendenti di Brema). Altri organismi partner sono due scuole professionali di Brema.

Il progetto LeiLa fa parte dello studio pilota dell’“apprendimento permanente” della Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK, Commissione permanente del Governo tedesco e degli Stati della Germania Federale per la pianificazione dell’istruzione e la promozione della ricerca). Il progetto è appoggiato dal Ministero Federale dell’Istruzione e della Ricerca, dal senatore per il lavoro, le donne, la salute, i giovani e gli affari sociali di Brema, dal senatore per l’istruzione e la scienza di Brema, e dal Fondo Sociale Europeo (FSE).

Obiettivi del progetto pilota BLK sono lo sviluppo e la progettazione di concetti che conciliano l’interesse e la competenza per l’apprendimento permanente di persone svantaggiate che si stanno preparando ad una formazione professionale, che stanno già seguendo tale percorso di formazione o un altro programma di formazione per adulti. Il progetto supplementare FSE mira ad estendere la diffusione, puntando ad azioni di formazione professionale a tempo pieno e alla disseminazione di prodotti attraverso la qualificazione di “moltiplicatori” (membri del personale che favoriscono i gruppi svantaggiati).

STRUTTURA DEL PROGETTO

Il progetto pilota LeiLa è iniziato nell’aprile del 2000 e sarà attivo fino al 31 Dicembre 2004. È stato ideato come un approccio vasto ed ambizioso teso a sviluppare i concetti di apprendimento permanente per giovani svantaggiati. Per offrire un primo quadro generale, il progetto può essere suddiviso in tre stadi o fasi maggiori. La prima fase è stata ideata per i giovani che si preparano ad un esame basilare di maturità e che seguono la formazione professionale. La seconda fase fornisce un approccio per sostenere la formazione di giovani apprendisti al di fuori dell’azienda. La terza fase svilupperà modelli per la formazione professionale di persone adulte che in passato si trovavano in condizioni svantaggiate, al fine di fornire delle strategie per un ulteriore sviluppo delle loro competenze professionali. Rispetto ai contenuti del Progetto Dream-Job, in questo caso di studio, ci concentreremo sulla dimostrazione di esperienze e risultati relativi alla prima e seconda fase.

Fase 1: preparazione alla formazione professionale

Nelle azioni finalizzate a fornire un orientamento al lavoro e una preparazione alla formazione professionale, i giovani che non sono ancora coinvolti nei percorsi formativi devono essere addestrati all’acquisizione autoregolata delle conoscenze necessarie a trovare un posto in cui svolgere l’apprendistato. Il primo passo di questa fase progettuale è stato l’analisi delle principali lacune dei gruppi di giovani svantaggiati, in merito alle attitudini e alle precedenti esperienze di apprendimento. Quindi, il gruppo di giovani è stato addestrato all’uso dei prin-

cipi fondamentali di Internet come fonte per ottenere, in modo autonomo, informazioni su aziende e classi di aziende, nonché per esercizi di comunicazione auto-organizzata con imprese che mettono a disposizione posti per la formazione pratica.

Fase 2: azioni di supporto esterno associate alla formazione professionale

Al fine di migliorare gli approcci formativi al di fuori delle imprese e le azioni finalizzate all'istruzione professionale, occorre sviluppare e sperimentare innovazioni didattiche per la mediazione di requisiti chiave riguardanti l'uso dei media e delle metodologie. Pertanto, gli apprendisti devono essere addestrati alla raccolta autoregolata di informazioni di carattere generale ed importanti per il lavoro, abilitandoli all'utilizzo consapevole dei nuovi mezzi di comunicazione (e-commerce, e-banking, e-government).

Fase 3: modelli per la formazione professionale degli adulti

Durante l'ultima fase del progetto LeiLa, saranno sviluppati dei modelli per la formazione degli adulti nell'istruzione professionale. I gruppi di giovani e adulti in precedenza svantaggiati devono rafforzare le competenze professionali già acquisite, facendo ricorso al potenziale offerto dalle tecniche innovative di comunicazione e informazione.

Sostegno del processo d'inserimento lavorativo attraverso le tre fasi del Progetto LeiLa

In merito ad un modello di processo d'inserimento lavorativo, ciascuna delle tre fasi del progetto LeiLa sostiene diversi aspetti della socializzazione al lavoro.

La Fase 1 s'incentra sulla preparazione e l'orientamento della formazione professionale. Essa favorisce, pertanto, *la selezione del personale e l'inserimento lavorativo* secondo un approccio che tiene conto della posizione dell'apprendista. Un attuale problema dell'occupazione giovanile, oltre alla mancanza di posti di apprendistato, è dato dai potenziali posti di lavoro che non possono essere occupati adeguatamente, nonostante l'elevato numero di candidati. Questo problema non riguarda più soltanto i posti di lavoro di rilievo, ma anche i posti di apprendistato per i giovani con istruzione inferiore o che si trovano in una situazione svantaggiata. I manager responsabili del personale si lamentano del fatto che i candidati offrono prestazioni insoddisfacenti nelle procedure di richiesta e non soddisfano le aspettative che si nutrono nei loro confronti dopo che hanno portato a termine percorsi d'istruzione generale.

La fase 2 del progetto LeiLa fornisce un sostegno esterno durante l'apprendistato. Essa può essere vista come la prima fase dell'*appartenenza organizzativa* ad un'azienda, in preparazione ad un successivo impiego regolare. Il progetto LeiLa sottolinea il significato di qualifiche chiave e di nuove competenze relative ai mezzi di comunicazione. Queste competenze chiave dell'attuale vita lavorativa, spesso, non vengono fornite da una formazione aziendale e da scuole professionali di stampo tradizionale. La fase 2 supporta, quindi, *l'istruzione formale* attraverso l'integrazione di *tutorati e pratiche*, mentre la formazione dei formatori non è contemplata da questo progetto.

Infine, nella fase 3 del progetto LeiLa, gli ex-apprendisti sono ormai dipendenti a pieno titolo dell'azienda. Questa fase riguarda, pertanto, il supporto esterno dello *sviluppo delle risorse umane* all'interno dell'organizzazione lavorativa. Poiché questa fase dello studio pilota LeiLa è ancora in atto, nel presente caso di studio non è possibile metterla in rilievo esplicitamente.

Altri elementi di un modello di processo d'inserimento lavorativo sono il *monitoraggio e la valutazione*. Il modo in cui queste azioni vengono attuate nel progetto LeiLa, è descritto nel dettaglio nei capitoli successivi.

CONTESTO TEORICO

Oggi, l'istruzione e il lavoro professionale – come la maggior parte degli altri settori sociali – sono soggetti a cambiamenti rapidi e continui. Di conseguenza, noi tutti dobbiamo adottare e imparare a gestire i nuovi argomenti, metodi e strutture organizzative del nostro ambiente professionale. L'autoregolazione dell'apprendimento è uno dei più importanti requisiti chiave della professionalità. Molte persone incontrano delle difficoltà quando lasciano la scuola e, immediatamente, devono apprendere secondo un metodo di autoregolazione. Queste difficoltà sono, poi, particolarmente evidenti quando si tratta di giovani in situazioni svantaggiate. Pertanto, le tecniche per l'autoregolazione dell'apprendimento devono essere inserite in attività atte a promuovere gruppi svantaggiati nel contesto dell'istruzione professionale.

Gruppi svantaggiati nel contesto dell'apprendistato

Poiché il termine “svantaggiato” non è sempre definito con chiarezza nei dibattiti relativi all'istruzione, dobbiamo, innanzitutto, cercare di darne una descrizione, spiegare quello che s'intende dire facendo riferimento a gruppi “svantaggiati” nel contesto dell'apprendistato. Peter Rau (2001) offre uno studio sintetizzando una definizione in una carta del “Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft”, ovvero “Sindacato per la scienza e l'istruzione” (GEW, 2000. Berufliche Bildung von benachteiligten jungen Menschen. Frankfurt am Main, p.12 e segg.):

Il gruppo target “originario” di giovani svantaggiati, recentemente, è stato ampliato. Anche i giovani che hanno delle difficoltà nel trovare un posto per l'apprendistato o un'occupazione, vengono ora spesso inclusi nel gruppo degli svantaggiati. Tuttavia, questo orientamento è principalmente influenzato dalla situazione critica in cui si trova il mercato del lavoro tedesco, e un concetto ampio che miri a fornire un'offerta migliore delle possibilità lavorative soddisferebbe le esigenze di questi individui in modo più adeguato, che non classificandoli come “svantaggiati”. I seguenti sotto-gruppi sono inseriti nell'insieme originario dei giovani svantaggiati:

1. giovani che hanno delle difficoltà nell'istruzione e nell'apprendistato, a causa delle condizioni etniche, sociali, o al sesso cui appartengono;
2. giovani che hanno abbandonato la scuola senza un diploma di livello superiore e la maggior parte di diplomati speciali;
3. giovani che rifiutano di frequentare la scuola o che hanno abbandonato la scuola durante l'istruzione obbligatoria;
4. giovani provenienti da ambienti difficili dal punto di vista sociale (ad esempio, con conflitti familiari, famiglie con un solo genitore, con problemi di disoccupazione, violenza, dipendenza da droghe o alcool, o delinquenza);
5. apprendisti che non sono stati in grado di portare a termine il percorso di formazione professionale.

I giovani svantaggiati sono soprattutto presenti nelle scuole professionali. A spiegazione di ciò, si possono contraddistinguere tre fattori principali e, la maggior parte delle volte, non è sufficiente valutare un singolo fattore. La seguente classificazione mostra le peculiarità relative a questi giovani, ma non le cause (Fidian, 2001):

- a) problemi di carattere sociale (comportamento in gruppo, gestione di regole e limiti, difficoltà di vicinanza e distacco sociale, mancanza di empatia, egoismo, rifiuto dei processi di gruppo);
- b) problemi personali (autocontrollo, linguaggio, concentrazione, esperienze traumatizzanti, autostima, autovalutazione della propria vita e aspirazioni, pubertà ritardata, motivazione, scarso sviluppo degli obiettivi della propria vita);
- c) problemi di carattere cognitivo (problemi di alfabetismo e di calcolo, scarse competenze nei metodi e nelle abitudini di lavoro).

Impatto dell'apprendimento e delle competenze relative ai mezzi di comunicazione per gruppi target svantaggiati

La mancanza di competenze nell'apprendimento e nelle tecniche dei nuovi mezzi di comunicazione rappresenta un altro fattore di rischio per i giovani svantaggiati, chiamato "gap digitale". Tali competenze, oggi, vengono considerate come requisiti fondamentali e sono indispensabili per integrarsi con successo nella vita lavorativa. Inoltre, nella nostra società informatica moderna, la conoscenza anteriore è una condizione importante per l'acquisizione di nuove conoscenze (Koch, 2001). Pertanto, senza le competenze sufficienti nell'apprendimento e nei mezzi di comunicazione, i giovani svantaggiati sono soggetti ad un duplice rischio e il divario tra loro e gli altri si amplia ulteriormente in modo rapido e netto.

Considerazioni pedagogiche e didattiche per la formazione dell'autoregolazione dell'apprendimento

Le tre tipologie di competenza dell'autoregolazione dell'apprendimento sono: (1) competenza professionale, (2) competenza metodologica / formale, e (3) competenza sociale / personale (Koch, 2001). Inoltre, per il gruppo target di giovani svantaggiati, è importante tenere conto di un'altra considerazione. La competenza dei processi di apprendimento ha un requisito essenziale di base, una motivazione fondamentale all'apprendimento che i membri del gruppo target hanno perso o non hanno mai sviluppato e che deve prima essere (ri)costruita (Koch, 2001). È possibile trarre delle conseguenze per un approccio integrato e orientato all'azione nella pedagogia professionale (ad esempio, lavoro di progetto), che include strumenti didattici – apprendimento esplorativo e sperimentale, apprendimento che non dipende da ubicazioni, apprendimento dalla pratica e da riferimenti alla realtà – i quali, per diversi motivi, sono particolarmente importanti per i giovani svantaggiati. Innanzitutto, è noto che i processi di apprendimento applicato sono più efficaci grazie allo sviluppo combinato di competenze cognitive e formali, che sono piuttosto lente all'interno del gruppo target. In secondo luogo, attraverso i riferimenti pratici, il senso e la fruibilità delle acquisizioni cognitive diventano più chiari e rafforzano i processi motivazionali. Terzo, il concetto di orientamento dell'azione è collegato alla teoria della formazione permanente. Non vengono sottolineati i dettagli, ma le qualità sistematiche e la diffusione flessibile di informazioni (Koch, 2001).

Specifiche di formazione delle competenze relative ai nuovi mezzi di comunicazione

Quando parliamo di competenze relative ai mezzi di comunicazione, non bisogna confondere il contenuto disponibile o desiderato con il mezzo che viene impiegato per fornire il contenuto. La competenza nell'uso di un mezzo non significa automaticamente una gestione sofisticata delle informazioni. Di conseguenza, quando si mira al miglioramento delle competenze sui mezzi di comunicazione e sull'apprendimento, non è sufficiente insegnare tecniche di comunicazione. Koch (2002) specifica i seguenti elementi per un uso competente di Internet: la capacità di estrarre e sintetizzare le informazioni, la capacità di differenziare, selezionare e valutare i dati disponibili, la competenza nel comunicare in modo professionale e la competenza nel pianificare e sistematizzare le ricerche. Inoltre, devono essere prese in considerazione due competenze di base: la capacità di leggere e scrivere correttamente e di capire e realizzare grafici e diagrammi, e la capacità di gestire in modo adeguato il software necessario.

Anche se le esperienze nei nuovi mezzi di comunicazione all'interno del gruppo target di giovani svantaggiati sono inferiori se confrontate con quelle di altri gruppi, esistono comunque numerose opportunità di utilizzare questi mezzi a scopi formativi con tali gruppi. Oltre ai vantaggi motivazionali citati e alla possibilità di compensare lacune, il loro utilizzo permette di attivare metodi di autoregolazione dell'apprendimento e orientati all'azione, di migliorare la comunicazione e le competenze di collaborazione, e d'imparare "strada facendo" (Koch, 2002).

METODOLOGIE

Prima fase

Durante la prima fase del progetto LeiLa, sono stati utilizzati quattro moduli con l'obiettivo fondamentale di sostenere la scelta professionale e la ricerca di posti in cui svolgere l'apprendistato:

1. mediazione e sperimentazione delle conoscenze di base per effettuare ricerche su Internet e comunicare tramite e-mail (esemplificate con il motore di ricerca per artigiani di Brema);
2. prova autonoma di Internet e della posta elettronica (attraverso la domanda: che cos'è un call centre?);
3. fornitura e trasferimento d'informazioni tramite Internet (a scopo di acquisizione indipendente di un posto per la formazione pratica);
4. richiesta integrata d'informazioni sull'azienda provando il posto di formazione pratica attraverso una comunicazione a più livelli (dialoghi via e-mail con tutor e gruppi di apprendimento).

I singoli moduli sono stati realizzati in piccoli gruppi, dai 5 agli 8 partecipanti. Complessivamente, 35 giovani hanno partecipato a questa fase del progetto (29 l'hanno portato a termine). Fatta eccezione per le sessioni introduttive, non è stata necessaria la moderazione permanente dei gruppi da parte dei formatori. Per consentire i processi di autoregolazione dell'apprendimento è importante che ogni partecipante abbia un proprio computer. Un giorno la settimana era dedicato al progetto, ma è apparso chiaro fin da subito che le esigenze di tempo variano da gruppo a gruppo. Ciascuno dei soggetti di apprendimento dei quattro moduli rappresentava il proseguimento del relativo modulo precedente.

Seconda fase

All'inizio della seconda fase del LeiLa, è stato iniziato il progetto "Il mio sito web". Nel corso del progetto, ogni partecipante – ora al primo anno di apprendistato – dovrebbe costruire il proprio sito Internet dove si presenta, descrive la sua futura professione, i contenuti del percorso di apprendistato, i suoi hobby e interessi. Di nuovo, l'azione è stata organizzata in quattro moduli:

1. acquisizione delle conoscenze riguardo alla costruzione di siti Internet (attraverso l'analisi dei contenuti di diversi siti);
2. selezione di informazioni personali e professionali rilevanti per la presentazione che verrà inclusa nel sito (attraverso riflessioni, domande e discussioni di gruppo);
3. acquisizione di conoscenze e competenze necessarie alla costruzione del proprio sito (sia a livello tecnico, sia di contenuto);
4. sviluppo di competenze per il trasferimento di competenze ad altri (attraverso la creazione di un manuale istruzioni per costruire una home page).

Questa fase del progetto introduce le prime competenze ed esperienze con Internet e le relative tecniche di comunicazione. L'impegno di supervisione è più notevole che nella prima fase e si raccomanda di organizzare il lavoro in piccoli gruppi il cui numero di partecipanti va dagli 8 ad un massimo di 12. Di nuovo, ogni partecipante dovrebbe essere in grado di lavorare da solo su un computer. A causa dell'elevata necessità di presentazione, preparazione, formazione e prove, tutto il primo anno di apprendistato è stato destinato al progetto, per cui metà giornata fino ad un giorno alla settimana è dedicato ad esso.

Durante la seconda fase, nel secondo anno di apprendistato, inizierà un'altra sezione di progetto (impostazione di un laboratorio on-line da parte degli apprendisti) e seguiranno ulteriori sezioni di progetto in una **terza fase** di inizio di modelli per la formazione professionale degli adulti.

VALUTAZIONE

Il lavoro nei progetti con i giovani nella fase dell'orientamento e della preparazione professionale ha avuto inizio con un'analisi della condizione e domande riguardanti le attitudini e le esigenze rispetto all'apprendimento. Pertanto, si sono svolti colloqui con 69 giovani riguardo alla fase tra l'istruzione generale e professionale. È stato creato uno strumento d'interrogazione, al fine di valutare le attitudini dei giovani svantaggiati rispetto all'apprendimento e all'istruzione professionale e di chiarire la loro auto-valutazione rispetto alle lacune personali e alle aspettative sul progetto e alla condizione del loro orientamento professionale.

Come strumento di ricerca è stato scelto un questionario formato da 7 aree tematiche principali:

- dati personali;
- esperienze scolastiche (apprendimento, materie, condizioni di apprendimento);
- aspettative verso il proprio progetto di vita, apprendistato e professione futura;
- aspettative verso questa azione del progetto;
- metodi individuali / abitudini di apprendimento;
- due incarichi dal contesto della scelta professionale e ricerca di posti di formazione;
- domande per le competenze relative ai mezzi di comunicazione e all'uso di Internet.

Le domande standardizzate sono state valutate, ove possibile, a livello quantitativo, mentre le domande a risposta libera sono state analizzate qualitativamente o codificate e, poi, quantificate. Pertanto, sono risultati degli elenchi di risposte che sono stati interpretati e, se ritenuto possibile ed importante, sono state create delle correlazioni tra i dati personali e le risposte. Inoltre, sono stati considerati in modo particolare i dati mancanti.

Al fine di valutare i possibili effetti delle strategie didattiche sviluppate ed implementate, sono state effettuate delle analisi longitudinali nel corso delle varie sezioni del progetto. Pertanto, i colloqui dell'indagine iniziale sono stati ripetuti con i rispettivi partecipanti alle singole sezioni di progetto. Anche le osservazioni dei formatori hanno contribuito al processo di valutazione.

RISULTATI

Analisi della condizione

I 69 giovani intervistati in fase di orientamento professionale, nel complesso, mostrano notevoli lacune in alfabetismo e matematica. Metà del campione presenta dei limiti che sono talmente elevati da rendere necessario uno sviluppo specifico urgente.

Come esperienze scolastiche, prima di tutto, vengono menzionate “noia” e “astrattezza”. Raramente viene sottolineato un atteggiamento negativo rispetto alla scuola. Al contrario, i giovani esprimono la consapevolezza che l'apprendimento in generale e, nello specifico, l'apprendimento lungo l'arco della vita, è necessario. Ma, secondo le loro risposte, questi giovani non sembrano possedere i requisiti chiave per i processi di apprendimento permanente.

L'atteggiamento verso l'apprendimento è, ovviamente, influenzato da pressioni esterne, che sembrano costituire la fonte di esperienze fallimentari e una barriera per lo sviluppo di una motivazione interna verso l'apprendimento. Un'ulteriore conseguenza è la mancanza di tecniche di autovalutazione adeguate.

La maggior parte dei giovani intervistati aveva delle difficoltà nel precisare il proprio metodo di apprendimento individuale. Meno della metà del campione è stato in grado di gestire un semplice compito di pianificazione che riguardava una scelta professionale. Nel complesso, le competenze metodologiche sembrano essere molto basse all'interno del gruppo dei giovani svantaggiati.

L'impiego dei nuovi mezzi di comunicazione o di Internet a scopi di apprendimento, all'interno di questo gruppo di giovani, è raro. Meno della metà, che di solito utilizza Internet, se ne avvale come fonte d'informazioni o a scopo didattico.

In generale, i risultati di questa indagine suggeriscono d'implementare nuove strutture di apprendimento come integrazione ai metodi didattici accademici. In questo, i metodi più incoraggianti sembrano essere lo sviluppo orientato alla pratica e l'apprendimento di gruppo, da cui l'apprendimento di nuovi mezzi di comunicazione in Internet può essere un sistema che è in grado d'inglobare tutti i fattori determinanti sopracitati.

Prima fase dell'analisi longitudinale

Al fine di valutare i possibili effetti delle strategie didattiche sviluppate ed implementate, è stata predisposta un'analisi longitudinale. Il gruppo di 29 giovani che avevano seguito e terminato la formazione alla preparazione professionale sono stati intervistati di nuovo. Sono state poste loro alcune domande del primo questionario e sono state incluse osservazioni da parte dei tutor durante tutte le fasi di gruppo, per analizzare gli sviluppi attribuibili alle azioni di approccio al progetto.

Sono stati valutati diversi effetti che indicavano gli sviluppi imputabili all'approccio didattico di apprendimento con e attraverso l'uso dei nuovi media:

- *Miglioramento dei requisiti chiave riguardanti il soggetto e il lavoro*

Attraverso il modo in cui sono state preparate competenze di base come l'alfabetismo, le precedenti lacune potrebbero essere ridotte attraverso un'interazione motivazionale con informazioni basate sulla rete e sui mezzi di comunicazione.

- *Autoregolazione dell'apprendimento*

La percentuale di giovani che optano per un metodo di apprendimento attivo e autonomo è comunque aumentata, diventando ad un terzo dei partecipanti al progetto di preparazione.

- *Competenze metodologiche*

Oltre all'estensione di rilevanti tecniche d'informazione, sono state migliorate altre competenze sistematiche come il ragionamento analitico e mirato e la capacità di differenziare e valutare.

- *Competenze sociali*

Nel progetto, sono state spiegate le competenze comunicative, il lavoro di gruppo e l'apprendimento autonomo, cioè indipendente da un insegnante.

- *Atteggiamento positivo verso l'apprendimento*

Gli atteggiamenti negativi verso l'apprendimento, dovuti a pretese eccessive o a mancanza d'interesse, dopo il progetto, non sono più emersi. Anche la percentuale di partecipanti che credono di apprendere in risposta a pressioni esterne, è diminuita, passando dal 15 al 10%.

Oltre a questi importanti effetti del progetto, è stato possibile osservare anche *una migliore autonomia nell'esecuzione di compiti complessi, un accresciuto interesse nell'impiego dei media per l'apprendimento* e, ultimi ma non meno importanti, si sono riscontrati un *ampliamento delle opportunità per non perdere legami con altri gruppi di apprendimento* e una *riduzione del divario digitale*.

Seconda fase dell'analisi longitudinale

I vantaggi per i giovani che vengono introdotti all'apprendimento basato sulla rete sono già stati mostrati, in relazione al progetto Internet, nella prima fase di preparazione professionale. Tali effetti possono anche essere mostrati per il progetto Home page, nel corso della seconda fase del progetto LeiLa durante l'apprendistato.

La costruzione di una propria home page implica un lavoro attivo con materiale basato su testi e consente di preparare requisiti chiave fondamentali. Questi effetti ai quali non si mirava come elementi fondamentali, per il gruppo target, sono forse più importanti dell'apprendimento di nuove tecniche di comunicazione di per sé.

La complessità del compito richiede anche un metodo di lavoro che sia strutturato, almeno in minima parte. La preparazione di notizie e di linee generali è necessaria e viene richiesta dal compito stesso. A questo punto, è possibile raggiungere importanti risultati nell'area delle competenze metodologiche relative all'apprendimento.

L'aumento delle competenze riguardanti i media è stato notevole durante tutto il progetto. La comprensione della struttura di base dei programmi informatici e delle applicazioni moderne dei computer, può essere acquisita e sfruttata per scopi futuri, nel contesto scolastico o professionale.

Nuovi insiemi di gruppi e ruoli messi a confronto con lezioni scolastiche potrebbero essere costruiti all'interno del progetto. Gli individui, che prima erano spesso abbandonati nel concomitante sistema scolastico, potrebbero essere inseriti in gruppi, avere la possibilità di operare come modelli, oppure assumere persino posizioni di guida. Così, le vecchie strutture potrebbero essere aperte e dare luogo ad un progresso delle motivazioni di apprendimento.

Non solo i partecipanti, ma anche i formatori e i pedagoghi hanno acquisito nuova fiducia rispetto all'avanzamento di gruppi svantaggiati. L'iniziale scetticismo e la paura di pretese eccessive sono andate via via scomparendo, non appena si sono manifestati i primi segnali di successo. Attraverso il progetto, gli apprendisti si sono resi conto che vale la pena acquisire conoscenze, cosa che si rivela un importante contributo del progetto nel processo di apprendimento permanente.

VALORE AGGIUNTO

Innovazione dei sistemi di formazione tradizionali

Sebbene l'apprendimento permanente, oggi, sia generalmente ritenuto come un requisito fondamentale ed evidente in una professione moderna, le premesse istituzionali non sono ancora stabilite da rappresentanti legali, tanto meno per i gruppi svantaggiati nell'istruzione. A causa dei costanti cambiamenti nel mondo professionale, oggi, la formazione per adulti deve andare oltre l'istruzione organizzata a livello istituzionale. Agli individui viene richiesto di adattare ed estendere regolarmente le loro competenze e il loro portfolio di competenze. A questo proposito, il potenziale di Internet in quanto fonte d'informazioni e apprendimento, assumerà un ruolo sempre più rilevante. Ma, come è stato detto sopra, il puro uso delle moderne tecnologie di comunicazione non prevede l'aumento delle conoscenze o competenze. Pertanto, è necessaria una capacità minima di autoregolazione dell'apprendimento, che ora ha un ritmo basso, specialmente nel gruppo dei giovani svantaggiati. Il progetto LeiLa descritto è un ottimo esempio di come superare tale ostacolo.

Adozione di metodologie didattiche moderne

La teoria dell'autoregolazione o auto-organizzazione dell'apprendimento fa parte delle teorie moderne costruttiviste dell'apprendimento. La principale differenza rispetto ad altre teorie cognitive è l'estensione della libertà concessa al singolo apprendista e il fatto che essa sia ritenuta vantaggiosa. Questa libertà è legata alla scelta degli apprendisti: cosa, come, quando, con chi e per quanto imparare. Ma la libertà può essere anche un peso. Se gli individui non possiedono i prerequisiti per un'autoregolazione dell'apprendimento, il formatore deve introdurre e pre-strutturare i contenuti e i metodi, riducendo successivamente, passo dopo passo, l'autoregolazione concessa. Tale procedura viene seguita nel progetto LeiLa in modo esemplare.

Migliore accesso ai percorsi formativi per i gruppi svantaggiati

Allo stato attuale, il problema principale del sistema di apprendistato tedesco è la mancanza di posti di apprendistato per giovani. Ma c'è anche un altro problema. Alcuni posti liberi

di formazione difficilmente possono essere occupati a causa della mancanza di candidati sufficientemente istruiti. Entrambi i problemi sono particolarmente gravi per i gruppi svantaggiati. Da un lato, un migliore accesso ai percorsi formativi può essere stabilito dalla creazione di un numero maggiore di posti di lavoro e di luoghi di formazione – compito che deve essere risolto, prima di tutto, dalla politica e dall'economia; dall'altro, si può tentare di fornire ai gruppi svantaggiati migliori opportunità nella concorrenza per i posti di formazione. Nel progetto LeiLa, questo avviene tramite la mediazione dei più importanti requisiti nel mondo del lavoro moderno, competenze sistematiche, sociali e relative ai mezzi di comunicazione.

Miglioramento dell'apprendimento permanente e sostenibilità

Un concetto di apprendimento permanente dovrebbe includere una serie d'iniziative politiche finalizzate ad agevolare un più elevato livello d'istruzione generale; una combinazione di formazione professionale legata all'occupazione; la creazione di corsi compensativi e accordi di accreditamento tra i sistemi d'istruzione e di formazione, tutti all'interno di un sistema di "apprendimento permanente" che sia più aperto e flessibile. Inoltre, una definizione più "contestualizzata socialmente" dell'apprendimento informale potrebbe indicare:

apprendimento che aggiunge valore allo sviluppo personale e sociale oltre a quello generato dalla partecipazione a percorsi di apprendimento formali. Di conseguenza, il sistema di formazione professionale attuale deve essere integrato da progetti come il LeiLa, fornendo opportunità di apprendimento informale. Nella fase successiva, occorre integrare la disponibilità di percorsi di apprendimento istituzionali formali e ulteriori opportunità informali, sia a livello di percorsi formativi e di sistemi di accreditamento, sia a livello concettuale, riguardo ad elementi e modelli implementati con successo.

Il concetto a tre fasi del progetto LeiLa mette in pratica il concetto di apprendimento permanente anche a livello individuale. La preparazione professionale, l'apprendistato e la formazione per adulti sono inseriti nel contesto teorico e sistematico, fornendo una formazione sostenibile per un gruppo di giovani svantaggiati che soddisfino un'altra definizione meno rigida di apprendimento permanente: il processo attraverso cui il proprio io viene ridefinito in modo sostenibile.

TRASFERIMENTO

I risultati della valutazione e delle esperienze del progetto vengono pubblicati e diffusi in diversi modi. Le pubblicazioni dei lavori del progetto sono redatte e distribuite regolarmente. Queste includono rapporti di analisi delle condizioni di gruppi target e presentazioni sul web per specialisti e il pubblico interessato. La rete di trasferimento è costituita, innanzitutto, da iniziative per innovazioni didattiche nella preparazione esterna e istituzioni di formazione nel settore dell'istruzione professionale. Si mira al trasferimento in altri progetti per l'apprendimento permanente attraverso la partecipazione attiva a conferenze di livello nazionale e scambio d'informazioni tramite Internet. Inoltre, attraverso attività di qualifica per moltiplicatori – ovvero, seminari, consulenza per insegnanti e formatori, formazione adulta per formatori e contributi a conferenze regionali – si avrà un trasferimento alle istituzioni regionali di formazione.

Il trasferimento di concetti teorici e metodi per il progetto LeiLa ad altri contesti, diversi dal settore professionale, è facilmente immaginabile. I gruppi svantaggiati potrebbero trarre benefici già nell'istruzione generale o in scuole speciali da un approccio che metta da parte metodi d'insegnamento e di formazione convenzionali e che, contemporaneamente, si concentri sui fattori di apprendimento motivazionali. In questo modo, ovviamente, occorre considerare accuratamente specifiche richieste provenienti da gruppi target.

Elenco dei testi consultati

- Fidian, Andrea (2001). Arten von Benachteiligung und Lernschwierigkeiten. In Grzembke, G., Hammer, G. & Koch, C. (Hrsg.), Wie stehen benachteiligte Jugendliche in der schulischen Berufsvorbereitung / Grundbildung zum Lernen? Brema: IAW
- Koch, Christiane (2001). Teil II einer Befragung von Jugendlichen im Projekt LeiLa. In Grzembke, G., Hammer, G. & Koch, C. (Hrsg.), Wie stehen benachteiligte Jugendliche in der schulischen Berufsvorbereitung / Grundbildung zum Lernen? Brema: IAW
- Koch, Christiane (2002). "Alle zusammen kommen wir vielleicht selber klar..." Lebenslanges Lernen mit Medien- und Internetkompetenz für benachteiligte Jugendliche. Brema: IAW
- Koch, Christiane (2003). Benachteiligte Jugendliche erstellen ihre eigene Website. Brema: IAW
- Rau, Peter (2001). Zum Benachteiligtenbegriff. In Grzembke, G., Hammer, G. & Koch, C. (Hrsg.), Wie stehen benachteiligte Jugendliche in der schulischen Berufsvorbereitung / Grundbildung zum Lernen? Brema: IAW
- Sito Internet: <http://www.iaw.uni-bremen.de/leila/>

Caso di studio: Berufsinformationszentrum (BIZ) Nuremberg

ORGANIZZAZIONE

Il BIZ Nuremberg (Berufsinformationszentrum Nürnberg – Centro Informazioni per la Carriera) è uno dei 178 centri che sono stati creati su tutto il territorio tedesco dall'Ufficio di Collocamento Federale (Bundesagentur für Arbeit – BfA). Esso fornisce informazioni su professioni, percorsi di apprendistato e altre opportunità di formazione professionale. Il numero dei BIZ corrisponde ai 181 uffici di collocamento sparsi in tutta la Germania (solo tre di essi non hanno ancora il relativo BIZ).

Fin dall'inizio degli anni Settanta, apparve chiaro che l'enorme quantità di informazioni relative alle professioni, all'occupazione e alla formazione professionale era diventata troppo complessa e inaccessibile per gli utenti. La ragione principale di questo cambiamento era da attribuirsi alla trasformazione dell'economia, accompagnata da una diversificazione delle attività professionali e da uno spostamento di direzione dalle attività produttive alle attività di servizi, insieme ad un elevato aumento dei sistemi di formazione professionale e di riorganizzazione.

Lo scopo dei servizi forniti dai BIZ è di conferire ad ogni cittadino il diritto fondamentale di poter scegliere un impiego, una professione, una preparazione professionale o altre strade di formazione. Al fine di soddisfare tali richieste è indispensabile che il cittadino possa accedere alle informazioni appropriate riguardanti i vari impieghi, le opportunità di formazione e le scelte professionali, nonché gli eventuali problemi che risultino da una scelta o da un cambiamento lavorativo.

I BIZ sono stati quindi creati con lo scopo di rendere disponibile l'enorme quantità di informazioni in modo sistematico, completo, chiaro e obiettivo e basato sul principio fondamentale dell'accesso alle informazioni, da parte degli utenti, tramite un sistema di libero accesso (self-service).

Sono stati individuati due gruppi principali di utenti:

- giovani alla ricerca della prima occupazione o di formazione professionale;
- adulti alla ricerca di un nuovo impiego o professione.

Per i giovani utenti dei BIZ, in particolare, il sistema doveva consentire loro di identificare il contesto della professione alla quale erano interessati e di fare scelte personali alternative.

Per soddisfare le richieste dei clienti, occorreva migliorare la qualità dei servizi offerti dagli uffici di collocamento locali. Il sistema è stato sperimentato in alcune grandi città e, dal 1984 in poi, si è gradualmente esteso al resto della Germania, su concessione delle autorità centrali che rappresentano l'Ufficio di Collocamento Federale, conformemente ai suoi Comitati Supervisor e Amministrativi nei quali sono rappresentati i partner sociali, come il Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali. Dopo le elezioni federali del 2002, il Ministero Federale del Lavoro e degli Affari Sociali e il Ministero Federale dell'Economia e della Tecnologia, sono stati unificati. Il nuovo ministero è stato chiamato "Ministero Federale dell'Economia e del Lavoro" (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit).

Un interesse secondario del progetto era quello di utilizzare le risorse dell'Ufficio di Collocamento Federale stesso per rispondere meglio alle crescenti richieste dei suoi utenti.

A Nuremberg, nel 1987, venne fondato il primo BIZ che, nel 1991, fu poi trasferito nella sua attuale ubicazione. Su un'area di circa 1.200 metri quadrati, 10 dipendenti offrono servizi ai circa 300 clienti che si presentano ogni giorno. Di questi, circa il 50% è costituito da studenti delle scuole superiori e il rimanente 50% è formato da altre tipologie di utenti. Il BIZ dispone di 46 computer, tutti con stampante e accesso a Internet, sale riunioni e aree per eventi, come conferenze e scambi di domande e offerte di lavoro e apprendistati.

In linea generale, tutti i BIZ sono organizzati in modo simile:

- una mediateca offre libero accesso a tutti i mezzi d'informazione. Gli utenti possono avvalersi di spazi, sia individuali sia di gruppo, per la lettura e la consultazione di documenti, di fonti audiovisive (diapositive e filmati) e hanno la possibilità di consultare informazioni su schermo. I dipendenti dei BIZ sono a disposizione per fornire aiuto e rispondere a domande riguardanti la formazione e professioni. È possibile trovare una documentazione approfondita su circa 800 occupazioni e molte tipologie di formazione, con informazioni concernenti incarichi e attività, il livello di formazione richiesto, e le prospettive di occupazione e avanzamento professionale. Queste informazioni sono disponibili su tutto il territorio tedesco e sono supportate da notizie di carattere locale. Più di 700 video, della durata tra i 5 e i 6 minuti, e 350 serie di fotografie, presentano un breve quadro delle varie situazioni lavorative. Questi video possono essere visionati direttamente dagli utenti del centro.
- È inoltre possibile accedere ai database interni dell'Ufficio di Collocamento, come i *KURSS*, *sis*, *asis*, ecc. (si veda più sotto).
- Sono disponibili informazioni su lavori nei Paesi europei.
- Stanze attrezzate con fonti audiovisive per gruppi come scolaresche, studenti, genitori di alunni, insegnanti, oppure per l'organizzazione di sessioni informative sull'occupazione da parte di vari gruppi di lavoro, riguardanti tutti gli argomenti relativi al mercato del lavoro.

Durante gli ultimi anni, si è assistito alla tendenza di attrezzare ogni BIZ con PC e d'integrare tutti i tipi di media nei computer. Ad esempio, parte dei filmati sugli apprendistati sono stati convertiti in file compatibili e, ora, possono essere visualizzati sugli schermi dei computer. Filmati e audiocassette andranno via via scomparendo. Questo processo è tuttora in atto.

STRUTTURA DEL PROGETTO/SERVIZI EROGATI

Nonostante la presenza di funzionari professionali, il BIZ si definisce come un'istituzione con libero accesso alle informazioni. Gli utenti hanno la possibilità di utilizzare, da soli, i vari mezzi di comunicazione e persino di stampare le informazioni che ritengono importanti.

Nelle sezioni successive, descriveremo i vari servizi e le fonti di informazioni fornite dai BIZ e le loro caratteristiche.

La mediateca

La mediateca può essere considerata il fondamento del BIZ. Di solito è il primo settore con il quale un cliente entra in contatto. Essa offre libero accesso a tutti i mezzi informativi.

Oltre ai videoclip e alle audiocassette, la mediateca offre una scelta di 350 **portfolio** sulle carriere universitarie e 650 sugli apprendistati, questi ultimi con un interesse a livello regionale. Alcuni capitoli dei portfolio sono gli stessi per tutta la Germania, mentre altri includono informazioni regionali (per esempio, redditi e tassi di disoccupazione).

Dettagli sui corsi di formazione, i requisiti, i redditi, ulteriori possibilità di formazione, ecc. sono inclusi nei portfolio. Queste informazioni non sono soltanto utili per gli studenti che stanno per terminare gli studi secondari, ma anche per le persone che desiderano cambiare lavoro o, in parte, per i disoccupati. Per diverse professioni, video e audiocassette completano tali informazioni.

È possibile accedere ai **database interni** dell'Ufficio di Collocamento attraverso i computer. Esistono diversi database per diverse tipologie di destinatari:

- *sis – Stelleninformationsservice (Servizio informazioni sui posti di lavoro)*

Il servizio permette di cercare i posti di lavoro vacanti in tutta la Germania e l'Europa (incluse Turchia e Russia). Un modulo dettagliato consente di precisare elementi quali ubicazione, professione, orari di lavoro (full time o part-time), ecc. Esso fornisce, inoltre, collegamenti a database relativi a professioni specifiche e offerte per periodi d'internato.

- **ais – Arbeitgeberinformationsservice (Servizio informazioni per datori di lavoro)**
Questo servizio presenta le stesse caratteristiche del *sis*, ma è rivolto ai datori di lavoro che sono alla ricerca di dipendenti. I datori di lavoro possono sfogliare i vari curricula e cercare il dipendente che corrisponde alle loro esigenze in termini di competenze, esperienza, età, ecc.
- **asis - Ausbildungsstelleninformationsservice (Servizio informazioni per i luoghi di apprendistato)**
Con l'ausilio di questo database, gli studenti possono cercare i luoghi per svolgere percorsi di apprendistato in tutti i settori, in Germania, Austria e Sud Tirolo.
- **lis – Leistungsinformationsservice (Servizio Informazioni sui Sussidi)**
Offre un quadro generale delle varie indennità gestite dagli Uffici del Lavoro (indennità di disoccupazione, assegni per figli a carico, indennità di riqualificazione, ecc.).
- **KURS – Datenbank für Aus-und Weiterbildung (Database sull'Apprendistato e Ulteriore Formazione)**
Un database per tutte le tipologie di corsi di ulteriore formazione professionale in lingua tedesca o in Germania (include offerte in Paesi che confinano con la Germania o corsi che si svolgono in Germania, ma in lingue diverse dal tedesco).
- **BERUFEnet – Datenbank für Ausbildungs- und Tätigkeitsbeschreibungen (Database che illustra apprendistati e occupazioni)**
Include tutte le professioni riconosciute in Germania (tutti gli apprendistati, le carriere universitarie, tutte le professioni prive di regolamentazione). Può essere visto come la parte generale dei portfolio sopra descritti.
- **Europa**
Contiene informazioni sulle condizioni e i requisiti lavorativi in altri Paesi, consigli pratici, ecc. Sono inoltre presentati programmi di sostegno finanziario per risiedere all'estero.

Molti dei database includono la possibilità di mettersi in contatto – ad esempio – con un datore di lavoro e di scambiarsi e-mail.

La biblioteca

Il BIZ Nuremberg dispone di una biblioteca che annovera relazioni specialistiche, pubblicazioni, archivio stampa, libri (ad esempio, su colloqui di lavoro, redazione di curriculum, ecc.).

Questa biblioteca offre informazioni su argomenti generali e specifici, nonché notizie per gruppi di utenti speciali (ad esempio, persone che si sono insediate in nuovi territori, professioni particolari). Tra gli argomenti trattati si hanno, ad esempio, la redazione del curriculum vitae e le libere professioni, ma anche informazioni su lavori come quello di attore o di artista circense. Racchiude suggerimenti per stranieri che vivono in Germania, per persone disabili, ecc. Alcuni dei dati sono forniti dall'Ufficio del Lavoro Federale o dall'Istituto Federale per la Formazione Professionale (*Bundesinstitut für Berufsbildung – BIBB*), alcuni da istituzioni private (case editrici, istituti privati di ricerca) o da altre imprese.

Gli orari di consultazione

I funzionari di carriera del BIZ offrono degli orari di consultazione regolari. A differenza dell'ufficio del lavoro, questo servizio non mira a fornire una consulenza completa per il processo decisionale individuale. Esso ha lo scopo di dare, all'inizio, un'idea approssimativa del processo di ricerca di apprendistato e di fornire un aiuto immediato in caso di problemi impreveduti (ad esempio, se un apprendistato viene completato prima degli esami – quali conseguenze si hanno in termini di indennità, assicurazione contro le malattie, ecc.).

Il BIZ Mobile

Poiché molti studenti apprendisti non hanno la patente di guida e i trasporti pubblici nelle zone di campagna, spesso non esistono, il BIZ dispone di una versione mobile dei propri uffici:

si tratta di un furgone con informazioni che permette al BIZ di raggiungere persino i piccoli paesi. Questo furgone contiene una selezione di materiale di orientamento e altri documenti.

In che modo i servizi del BIZ contribuiscono al processo d'inserimento lavorativo

Il BIZ si definisce come un'organizzazione per l'informazione e l'orientamento che eroga servizi e risorse sia agli apprendisti, sia ai datori di lavoro. Le informazioni di rilievo sul lavoro per i futuri apprendisti che vengono fornite a scuola (*istruzione ufficiale*), sono integrate dall'opportunità di ricerca d'informazione auto-regolamentata (ad esempio, asis) e servizi coordinati (ad esempio, l'organizzazione di visite scolastiche e visite da parte di colleghi del BIZ presso delle scuole). Inoltre, il Servizio d'Informazione per i Datori di Lavoro (Ais) offre informazioni agli imprenditori, cosicché sia questi ultimi, sia gli studenti, vengono sostenuti durante il processo d'*inserimento lavorativo* e di *selezione del personale*. Sebbene non siano previsti programmi di *tutorato* specifici, le ore di consultazione permettono a studenti e apprendisti di ottenere un aiuto attivo durante tutte le fasi del processo di ricerca di un posto di apprendistato. In questo modo, funzionari di carriera appositamente preparati, forniscono una prassi orientata e un aiuto immediato. *La formazione pratica* non viene erogata direttamente dal BIZ stesso, ma esiste un vasto database che consente agli studenti di avere un quadro dettagliato riguardo ad ogni professione, apprendistato o percorso universitario che sia riconosciuto in Germania (BERUFEnet).

Sebbene il BIZ si concentri su servizi di ricerca di un'occupazione, prevede anche servizi per la fase di *appartenenza all'organizzazione*. Il Servizio di Informazione (Iis) offre una visione d'insieme delle diverse corrispondenze erogate dagli uffici del lavoro, fornendo aiuto a studenti, apprendisti, lavoratori e datori di lavoro in particolari situazioni della loro vita lavorativa (ad esempio, attuale o imminente disoccupazione, indennità per figli, indennità di riquilibrata, ecc.). Il BIZ, inoltre, fornisce informazioni per l'attuazione di organizzazioni, la pianificazione di *processi di gestione delle risorse umane*, o la ricerca di dipendenti per ulteriori possibilità di formazione. KURS, un database per l'apprendistato e l'istruzione e la formazione superiore, presenta una panoramica di tutte le tipologie di corsi di ulteriore formazione professionale in lingua tedesca o in Germania.

Nel capitolo successivo, troverete una descrizione dettagliata delle responsabilità e delle qualifiche degli operatori dei servizi di *monitoraggio e valutazione* erogati dal BIZ.

ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ E VALUTAZIONE

Responsabilità e qualifiche degli operatori

In linea generale, esiste una differenza tra la situazione del passato e gli sviluppi degli ultimi mesi. Il servizio di formazione per il suo stesso staff è stato, in gran parte, erogato dall'accademia (*Fachhochschule*) dell'Ufficio di Collocamento Federale a Mannheim, impartendo corsi finalizzati alla preparazione del personale degli uffici del lavoro (principalmente funzionari di carriera e per l'impiego). Dopo l'abolizione del monopolio degli uffici del lavoro nel 1998, anche le normative per i funzionari di carriera sono cambiate. L'accademia è stata privatizzata (nel Settembre 2002) e l'accesso alle professioni di consulenza è stato liberalizzato. Finora, ciò non ha avuto un enorme impatto sul sistema, ma sono già percepibili lievi cambiamenti.

Riguardo alla qualifica del personale, occorre fare una distinzione tra la sua formazione e la sua posizione. Riguardo a quest'ultima i membri del BIZ sono essenzialmente amministratori delle informazioni (*Infosachbearbeiter*). Ciò significa che essi non sono autorizzati a fornire consulenza individuale ma solo informazioni di carattere generale sulle professioni e le opportunità di formazione.

Riguardo alla loro formazione, tre membri hanno terminato la carriera universitaria di amministratore del personale (*Diplom-Personalwirt*), quattro membri hanno completato i corsi triennali di primo grado sia per consulente alla carriera (*Berufsberatung*), sia per consulente al lavoro (*Arbeitsberatung*; il loro titolo: *Fachangestellter für Arbeitsförderung*). Tre membri provenivano da diverse professioni (“assunzione laterale”).

La formazione presso l'accademia implica mansioni pratiche in uffici del lavoro e lezioni teoriche su diverse materie come psicologia, economia applicata, gestione aziendale, diritto, pedagogia, consulenza, sistemi didattici e di formazione professionale, ecc.

Un'ulteriore formazione per i membri del BIZ viene fornita attraverso l'ufficio del lavoro regionale. Corsi supplementari di formazione, in genere, soddisfano i bisogni dell'elevato numero di consulenti alla carriera e al lavoro ma non dei membri del BIZ.

Monitoraggio dei servizi

Il feedback sul modo in cui i servizi vengono ricevuti, nonché il loro livello di successo, è estremamente importante per un'istituzione come il BIZ, il cui obiettivo principale è di soddisfare le esigenze dei propri utenti.

Dal 1988, si svolge un sondaggio triennale fra gruppi-campione di utenti. L'ultimo sondaggio, del 1997, includeva il BIZ del “nuovo Länder” (gli stati federali riunificati della Germania orientale).

Dal novembre al dicembre 1997, in 178 BIZ, i visitatori hanno compilato circa 10.000 questionari. I principali risultati del questionario sono stati i seguenti:

Età	Visitatori (in %)
< 16	56,5
17 – 18	13,2
19 – 20	8,5
21 – 30	12,4
31 – 45	7,3
> 45	2,1
Totale	100,0

Riguardo all'età dei visitatori, il gruppo più consistente è formato da studenti dell'istruzione secondaria (in parte, classi scolastiche che visitano i BIZ con i loro insegnanti).

Nazionalità	%
Tedesca	89,6
Turca	3,5
Ex-Jugoslava	1,2
Italiana	1,1
Greca	0,6
Polacca	0,4
Russa	0,3
Altre	3,3
Totale	100,0

La percentuale di stranieri che visitano i BIZ corrisponde, all'incirca, alla percentuale di stranieri della popolazione in Germania (nel 2000, l'8,9%).

Condizione	%
Studente	69,0
Apprendista	3,1
Alla ricerca di un lavoro	2,4
Riqualificato	1,3
Attualmente occupato	5,1
Disoccupato	7,8
Studente universitario	3,6
Altro / non specificato	7,7
Totale	100,0

Come abbiamo già visto, nella tabella sull'età, gli studenti sono il gruppo di utenti più consistente.

Motivi della visita al BIZ	%
Devo optare per un apprendistato	37,8
Desidero delle informazioni di carattere generale	36,4
Desidero delle informazioni su ulteriori opportunità di formazione professionale	12,3
Devo optare per un indirizzo universitario	9,1
Sono disoccupato e sono alla ricerca di nuove possibilità di occupazione	5,2
Desidero / devo qualificarmi di nuovo	4,1
Ho già concluso un apprendistato, ma desidero sceglierne un altro	3,5
Desidero /voglio cambiare la mia professione / lavoro	3,4
Sto pensando di abbandonare l'università / l'attuale apprendistato	3,3
Sono un genitore e cerco informazioni per mio/a figlio/a	1,3
Ho avuto problemi familiari e voglio riprendere a lavorare	1,2
Altri motivi	13,7

Tipologia d'informazioni che i visitatori cercano	%
Pre-requisiti per apprendistati / carriere universitarie	40,5
Durata di certi apprendistati / carriere universitarie	38,4
Condizioni dei luoghi di lavoro: caratteristiche e competenze richieste	36,9
Offerte di luoghi di apprendistato	36,5
Contenuti / requisiti durante gli apprendistati / le carriere universitarie	34,3
Reddito	33,0
Situazione attuale sul mercato del lavoro	26,7
Ulteriori possibilità di formazione professionale	24,5
Opportunità di carriera	22,0
Offerte attuali di posti di lavoro	14,5
Rischi di salute in certe professioni	13,3
Altre informazioni	6,4
Totale	327,9

I pareri riguardanti le offerte di auto-informazione mostrano un elevato livello di efficacia, da un lato e un elevato livello di soddisfazione da parte dei visitatori:

Hai trovato le informazioni che cercavi?	%
Ho trovato le informazioni che cercavo	75,3
Le ho trovate in parte	21,6
Non le ho trovate	3,1
Totale	100,0

Soddisfazione totale rispetto al servizio	%
Molto soddisfatto	26,4
Soddisfatto	52,0
Parzialmente soddisfatto	18,7
Insoddisfatto	1,7
Assolutamente insoddisfatto	1,3
Totale	100,0

TRASFERIMENTO

Rete territoriale per l'integrazione dei servizi

Il BIZ ha una vasta gamma di contatti con le imprese locali per essere in grado di offrire informazioni pratiche ai giovani studenti che sono alla ricerca di percorsi di apprendistato. Parte di questi contatti viene stabilita attraverso l'ufficio del lavoro.

I colleghi dei BIZ visitano le scuole della regione su base regolare e illustrano agli studenti i servizi offerti.

Il BIZ, come parte dell'ufficio del lavoro, appartiene alla struttura gerarchica degli uffici del lavoro. L'Ufficio di Collocamento Federale, i dieci uffici del lavoro regionali e i 181 uffici del lavoro mantengono un continuo scambio d'informazioni.

BIZ europei

In Germania, il BIZ Nuremberg ha il compito di offrire consulenza a coloro che sono alla ricerca di un'occupazione e agli studenti che desiderano proseguire la loro istruzione o formazione in Grecia. A questo scopo, intrattengono con i colleghi greci contatti regolari per scambiarsi informazioni. Anche il lavoratore-ospite greco che desidera tornare in Grecia – o i suoi figli – può ottenere informazioni su indennità, pensioni di anzianità, ecc.

VALORE AGGIUNTO / INNOVAZIONE

La formazione lungo l'arco della vita è una questione fondamentale per i servizi erogati dal BIZ. In particolare i database come i *sis* sono rivolti a tutte le tipologie di cittadini e appartenenti a tutte le fasce d'età.

Al fine di utilizzare appieno il potenziale di questi database nella concezione dei BIZ sono stati implementati i computer. È anche possibile accedere ai database tramite Internet, cosic-

ché gli utenti, per cercare le informazioni che desiderano, non devono necessariamente recarsi presso un BIZ.

In generale, i servizi con libero accesso alle informazioni dei BIZ sono considerati “imparziali per l’età”, poiché l’accesso al centro non è limitato e la gamma delle informazioni è davvero enorme.

Un limite nel concetto di apprendimento lungo l’arco della vita è stato ravvisato nel sistema scolastico e di formazione professionale tedesco che, se da un lato, è molto chiaro e trasparente, dall’altro è alquanto “impermeabile”: una volta che una persona ha optato per una determinata professione, un cambiamento di direzione è piuttosto difficile. I datori di lavoro sono abituati a curricula “lineari”, il sostegno finanziario per ulteriori corsi di formazione è, in genere, limitato ai corsi che si fondano sulla prima professione dell’apprendista e gli apprendisti più anziani hanno problemi d’integrazione sul posto di lavoro e nella scuola.



Dream Job
Development Relationship in European
Apprenticeship Methodologies to Join
Organizational Best Practices

INGHILTERRA

Casi di studio:
Nottingham City Building Works
Punchinello's restaurant
Entry to employment (“E2E”)

DESCRIZIONE GENERALE DEI PROGETTI

Il Peoples College di Nottingham ha individuato 3 progetti che possono essere utilizzati come casi di studio per il Progetto Dream Job, collaborando con i datori di lavoro locali della regione di Nottinghamshire, e mostrando 3 diversi programmi e il rispettivo funzionamento.

I casi analizzati sono i seguenti:

Nottingham City Building Works

Si tratta di un'impresa dell'amministrazione locale che dispone di un elenco definito di attività da svolgere, che inizia ogni anno dando particolare importanza al lavoro con gruppi di giovani e di minoranze etniche, all'interno della città. La loro preparazione si basa sull'assunzione annua, attraverso la collaborazione con le scuole locali per la formazione e per l'ottenimento dei finanziamenti, affinché questo possa realizzarsi.

Ristorante Punchinellos

Si tratta di un piccolo ristorante privato al centro della città di Nottingham. Il settore ricettivo è tuttora uno dei più estesi nel Regno Unito ed è tra i maggiori in termini di occupazione, ma viene visto come un ramo a bassa retribuzione e scarsamente specializzato, nonostante le competenze richieste siano, in realtà, di elevato livello.

Il Ristorante Punchinellos, collaborando con la scuola, è stato in grado di impostare una base di risorse umane che rientra nei loro costi, ma che può altresì offrire un elevato standard di formazione ai giovani apprendisti locali. Gli attuali chef vorrebbero essere in grado di reintrodurre nel settore tutte le competenze che loro stessi hanno appreso e collaborare al proseguimento di questo processo.

Il finanziamento reso disponibile dalle scuole e dagli enti erogatori dei programmi di Apprendistato Moderno, consente lo svolgimento di queste attività.

E2E. (Entry to Employment)

Si tratta di un nuovo programma che è stato elaborato dal Governo per sostenere i giovani di età compresa tra i 16 e i 18 anni nell'apprendimento delle competenze che li aiutino nei percorsi lavorativi o di istruzione a tempo pieno. È previsto che gli apprendisti di questo programma provengano da ambienti disagiati, non abbiano frequentato la scuola e non abbiano, quindi, conseguito diplomi, oppure che abbiano ulteriori esigenze di supporto. Durante il loro intero percorso di apprendimento, vengono guidati e possono avvalersi di un ulteriore sostegno dalle Connexions e da altri enti.

I casi di studio verranno analizzati singolarmente, si individueranno le loro metodologie di formazione e d'implementazione, e quali vantaggi si presentano per i datori di lavoro e per gli apprendisti.

Ogni impresa sarà accreditata con la sua collaborazione a questo progetto; verrà invitata a prendere parte a qualsiasi ulteriore dibattito se, da tali casi di studio, sorgeranno dei dubbi, e se necessario, verranno richiesti ulteriori chiarimenti.

A tutti i soggetti sopra indicati, è stato concesso tutto il tempo necessario e hanno dimostrato grande disponibilità riguardo ai loro casi di studio.

Il Peoples College di Nottingham desidera ringraziare tutti gli imprenditori coinvolti per la loro collaborazione al presente progetto.

Caso di studio: Nottingham City Building Works

Il Nottingham City Building Works costituisce una sezione del Consiglio Comunale di Nottingham. Esso eroga il servizio di riparazione e manutenzione agli oltre 35.000 immobili del Consiglio Comunale, incluse abitazioni, scuole e altri edifici pubblici.

Il Nottingham City Building Works gestisce, con successo, un Programma di Formazione e Apprendistato Edilizio, con percorsi di apprendistato che durano dai 3 ai 4 anni. Gli apprendisti, mentre sono impiegati dal Consiglio Comunale di Nottingham in tale progetto, possono guadagnare una buona retribuzione e, contemporaneamente, imparare a svolgere una professione.

I settori interessati dai programmi di Apprendistato Moderno includono le seguenti professioni:

- Idraulico
- Elettricista
- Muratore
- Intonacatore
- Falegname
- Falegname da banco
- Geometra
- Tecnico del combustibile.

La partecipazione ad un programma di Apprendistato Moderno presso il Nottingham City Building Works, offre le seguenti opportunità:

- retribuzione (le tariffe variano in base all'attività professionale);
- spese di viaggio;
- una qualifica concernente l'attività professionale riconosciuta a livello nazionale;
- sistema interamente finanziato che consente di frequentare corsi d'istruzione durante le giornate lavorative presso una scuola locale (specifica al settore professionale scelto);
- possibilità di impiego stabile al termine del percorso formativo;
- una preziosa esperienza lavorativa.

Poiché il Nottingham City Building Works si trova nella comunità locale e fa parte del Consiglio Comunale, il suo impegno nella formazione professionale, come pure nel coinvolgimento di gruppi di minoranze etniche di ogni parte della città, è molto intenso.

Tenendo conto di questo scopo, il Nottingham City Building Works ha realizzato degli opuscoli informativi molto dettagliati, in diverse lingue, al fine di rivolgersi a tali aree; prevede giornate di apertura al pubblico delle scuole; lavora con tutti gli istituti locali e i Careers Service (Connexions) locali per consentire impieghi annuali. Esso lavora, inoltre, con gruppi della comunità locale, gruppi di azione femminili e tutte le scuole femminili, allo scopo d'incoraggiare la partecipazione di tali settori in ciò che viene ancora visto come un campo prevalentemente maschile.

Il Nottingham City Building Works si impegna nell'assumere, ogni anno, degli Apprendisti Moderni. Questo viene deciso all'inizio di ogni anno finanziario e il loro numero dipende da quanti hanno abbandonato il programma, da quanti hanno ottenuto le qualifiche e dalle esigenze dell'impresa. È auspicabile che considerando tutte le aree aziendali interessate si sia in grado di mantenere la cifra di 50 Apprendisti Moderni.

L'ORGANIZZAZIONE

Il Nottingham City Building Works, insieme a tutte le scuole dell'area di Nottingham, mira a garantire che tutti gli Apprendistati Moderni portino al conseguimento della qualifica idonea. Il Nottingham Peoples College interessa le aree di Ingegneria e Elettronica, mentre il New College Nottingham interessa le aree artigianali dell'Idraulica e della Falegnameria.

All'inizio della loro formazione, tutti gli Apprendisti si trovano nello "status di lavoratore" che, in questo caso, sarà stabilita dallo stesso Nottingham City Building Works, anziché dal Governo. Questo status, poi, varia anche durante l'intero periodo di formazione in base alla tipologia di lavoro, ai risultati conseguiti durante le diverse fasi prestabilite, come il conseguimento della NVQ di Livello 2 entro i tempi convenuti e l'avanzamento alla NVQ di Livello 3 e alle qualifiche Tecniche. Ancora una volta queste attività sono stabilite dal Consiglio e dai sindacati.

Tutti gli Apprendisti lavoreranno 4 giorni per il datore di lavoro e frequenteranno la scuola un giorno la settimana. Tutti gli Apprendisti vengono inseriti in tale programma per 3 anni: si tratta di un accordo intercorso tra tutte le parti coinvolte: l'Apprendista, il Nottingham City Building Works e la Scuola.

Questo garantisce che l'Apprendista sia in grado di portare a termine tutti gli elementi previsti dal programma al quale sta lavorando e in conformità ai tempi stabiliti dagli Enti Certificatori e dai Sector Skills Councils (Consigli per le Competenze di Settore) che regolano le qualifiche e le imprese e gli istituti per le sovvenzioni. Il contratto di apprendistato triennale con il Nottingham City Building Works consentirebbe ad un apprendista di portare a termine il percorso di Apprendistato Moderno Avanzato fino al Livello 3 che includerebbe le qualifiche tecniche e le Key Skills (Competenze Chiave) concordate per ogni sistema.

Il Nottingham City Building Works e la scuola lavorano in stretta collaborazione l'uno con l'altra, per garantire che il programma di apprendistato risponda a tutti i requisiti e che le competenze siano quelle richieste dal settore industriale, poiché il Consiglio, nel complesso, si è orientato verso una forza lavoro multi-specializzata che è stata presa in considerazione per i programmi di formazione professionale.

Nelle fasi iniziali del loro percorso formativo, tutti gli Apprendisti si trovano, quindi, in una situazione intermedia tra l'iniziazione al lavoro ed il programma. Il Nottingham City Building Works svolge un programma di addestramento della durata di 3 giorni che interessa aree quali il personale, le pratiche relative all'Apprendistato Moderno, i fogli delle presenze, le posizioni lavorative, le qualifiche, i ruoli e le responsabilità. Si terranno anche incontri con i manager di livello senior e il direttore del Consiglio di Nottingham. Ciò viene visto come un modo per garantire che l'apprendista si senta parte del Consiglio Comunale e sviluppi un senso di appartenenza rispetto al proprio percorso formativo.

Gli apprendisti affronteranno 3 verifiche mensili con il proprio funzionario del personale il quale, insieme a loro, valuterà i progressi fatti sia sul posto di lavoro sia nella scuola. Come parte del nostro ruolo all'interno della scuola, ogni 8 settimane, monitoriamo i progressi fatti dagli apprendisti, sia a scuola sia sul posto di lavoro; comunichiamo ai Tutor e al Consiglio Comunale qualsiasi questione insorta, insieme a qualunque buona prassi rilevata, garantiamo sicurezza e salute sul lavoro e che gli apprendisti comprendano appieno il loro percorso formativo e i suoi requisiti.

La Scuola e il team della formazione in alternanza svolgono, inoltre, periodi di formazione nel programma e nella scuola, cosicché tutti gli Apprendisti conoscano OBBLIGHI E DIVIETI del progetto.

Considerato il lavoro che il Consiglio Comunale e il Nottingham City Building Works svolgono con tutti i gruppi etnici e i gruppi delle comunità locali all'interno della città, essi hanno un interesse prioritario nell'assumere persone che non sempre sono associate a questo tipo di lavoro.

Per il governo, è di fondamentale importanza che tutti i datori di lavoro e le scuole estendano la partecipazione ai percorsi formativi e questo modello viene considerato come un passo in tale direzione. Inoltre, ci si rende conto che ciò richiede una notevole quantità di lavoro e di tempo, nonché di risorse, da parte del datore di lavoro e che il Consiglio si trova in un'ottima posizione per poter svolgere tale funzione, cosa non sempre possibile per un'impresa più piccola.

Questo significa anche che il Consiglio Comunale, come un datore di lavoro locale, deve essere consapevole degli aspetti concernenti i requisiti culturali e religiosi di tutti i diversi gruppi e del fatto che questo concetto debba essere compreso anche da tutti i suoi dipendenti. A sua volta, ciò significa che le esigenze formative possono essere individuate per altri membri dello staff che non sono direttamente coinvolti nella formazione professionale giornaliera.

Il Consiglio Comunale dedica molto tempo allo sviluppo dell'inserimento lavorativo di tali gruppi di persone all'interno dei propri reparti e ciò si riflette nelle sue pubblicazioni e nel materiale informativo promozionale e pubblicitario.

Caso di studio: Punchinellos restaurant

Punchinellos Restaurant è un piccolo ristorante indipendente nel cuore della città di Nottingham. Ha una disponibilità di 90 posti e dispone di 15 dipendenti a tempo pieno e 10 part-time. Ha offerto anche una cucina standard di alto livello a prezzi contenuti.

La struttura è composta da:

Ristorante

Ristorante Manager

Ristorante Supervisor

Floor staff: 5 per piano.

Cucina

Capo cuoco

Sottocuoco che ha anche responsabilità delle risorse umane.

Commis Chefs 5

Chef De Partie 2

A questo stadio, i membri dello staff che stanno conseguendo le qualifiche sono i seguenti:
Cucina: 4 per la NVQ di Livello 2, e 3 per la NVQ di Livello 3.

Ristorante: 2 per la NVQ di Livello 2 e 3 per la NVQ di Livello 3.

Per un'azienda così piccola si tratta di una percentuale elevata.

Quando, 3 anni fa, gli attuali Capocuoco e Sottocuoco – entrambi provenienti da una scuola di stampo tradizionale e da un contesto formativo in hotel – entrarono a far parte del ristorante, si resero conto dell'importanza della formazione professionale. Entrambi, inoltre, capirono che questo tipo di addestramento non sarebbe stato loro utile, in quanto datori di lavoro, dal punto di vista finanziario. Avevano inoltre l'ambizione d'immettere nell'azienda, parte di ciò che avevano appreso.

Con tale intento, essi esaminarono, insieme alle scuole, i normali percorsi formativi e anche il programma di Apprendistato Moderno. Notarono che questo avrebbe consentito loro, proprio come un datore di lavoro, di lavorare attraverso la formazione di giovani, ma anche di essere coinvolti in tale sistema e fare parte del processo di training on-the-job.

Il ristorante collaborò con la scuola per definire il programma che avrebbe permesso all'Apprendista di frequentare, durante le giornate lavorative, la scuola, dove avrebbero appreso le competenze di base richieste in cucina, le conoscenze fondamentali sullo svolgimento del lavoro e anche intere aree inerenti la cucina, che non venivano trattate nel ristorante. Vennero inoltre predisposte delle valutazioni sul posto di lavoro, affinché le prove delle mansioni svolte fossero utilizzate ai fini delle qualifiche da conseguire e si giunse all'accordo secondo cui tale lavoro non doveva essere eseguito soltanto in base agli standard stabiliti dal ristorante, ma anche da quelli di settore, definiti dall'Ente Certificatore e dal Sector Skills Council for Hospitality (Consiglio delle Competenze di Settore Alberghiero).

Le valutazioni sono organizzate dalla scuola che dispone di personale qualificato, e si svolgono in base ad un periodo di tempo pianificato e concordato. L'Apprendista viene valutato soltanto quando tutte le parti sono soddisfatte della propria competenza rispetto ad una mansione o ad un'area di lavoro particolare.

Nel corso dei 2 anni durante i quali il ristorante ha implementato questo tipo di formazione, si è assistito ad un aumento della continuità dello staff, in una tipologia di azienda che

si ritiene abbia un basso livello di mantenimento del personale. Tale percorso formativo ha, inoltre, aiutato il ristorante, collaborando con il team della scuola nella creazione di sistemi di qualità, salute e sicurezza e nell'individuazione di percorsi formativi brevi richiesti da altri membri dello staff.

Attualmente, la percentuale di successo per lo staff del ristorante che riesce a conseguire le qualifiche, è del 100%.

L'ORGANIZZAZIONE

Il team del training on-the-job della scuola collabora con il Ristorante per reclutare nuovo personale all'interno dei programmi di Apprendistato Moderno. Ciò vedrà coinvolta la scuola, innanzitutto attraverso la raccolta di tutte le richieste da parte dei potenziali Apprendisti, colloqui con loro e il completamento di prove anticipate. Quindi, la scuola deciderà se una determinata persona ha le capacità necessarie per passare ad un Apprendistato Moderno nello status di "lavoratore" all'interno di un tipo d'impresa che può essere molto dura e con orari pesanti. Da questa prima fase, la scuola sarà in grado di capire se tale Apprendista ha le cognizioni e l'impegno necessari all'attività in questione. Dopo questa fase, al momento convenuto, gli Apprendisti vengono mandati presso il Ristorante per un colloquio e per una giornata di prova con il Capocuoco. È a questo punto che il Cuoco e l'Apprendista prendono una decisione.

La scuola lavorerà, poi, con il Ristorante per individuare le unità opzionali all'interno delle unità di NVQ di Livello 2 per la Preparazione dei Cibi e l'Arte Culinaria. La scuola si occupa delle unità obbligatorie durante i corsi d'istruzione che si tengono nelle giornate lavorative e di alcuni aspetti riguardanti il ristorante. La prima parte della qualifica NVQ di Livello 2 ha una durata standard di 15 mesi. Questo percorso include anche le Key Skills e gli attestati Tecnici.

Il Capocuoco e il Sottocuoco definiscono gli obiettivi individuali che ogni Apprendista deve raggiungere, in base alle loro esigenze. Si organizzano delle sessioni pratiche in cucina che prevedono l'esecuzione di compiti specifici. Tali attività riguarderanno anche aree della NVQ di Livello 2, ma lo scopo fondamentale è di verificare la comprensione da parte degli Apprendisti e se gli standard stabiliti dal Ristorante vengono rispettati.

L'Apprendista sarà sottoposto a 8 esami settimanali con il Capocuoco e l'Assessor, nonché ad un esame effettuato con loro e il tutor. Tali verifiche serviranno a monitorare i progressi fatti sia sul lavoro, sia a scuola, al fine di ottenere un riscontro da parte di tutti i soggetti coinvolti, impostare obiettivi, discutere di qualsiasi problematica insorta, come pure degli esiti positivi del programma.

Agli apprendisti verranno forniti ingredienti particolari, come ad esempio, il fagiano, con i quali preparare dei piatti. Ciò li stimolerà a cercare informazioni, consultare libri, siti Internet o tendenze, e a diventare consapevoli delle doti e delle competenze di cui già dispongono. Questo, a sua volta, li aiuterà nelle loro competenze sociali e nello sviluppo professionale, all'interno di un settore che si basa molto sulla clientela.

Come parte del programma di formazione, l'Apprendista viene, inoltre, incoraggiato a partecipare a fiere di settore, a visitare fornitori locali di carne e di pesce, e ad apprendere pratiche di macellazione, attività che non viene ampiamente utilizzata nel settore a livello giornaliero. L'Apprendista parteciperà, inoltre, ad Hotelompia a Londra, con la scuola, per vedere le nuove idee e tendenze che si stanno sviluppando, ma anche per incontrare alcuni degli Chef che si vedono in televisione. La scuola incoraggerà, inoltre, gli Apprendisti a prendere parte a gare locali e regionali, e a lavorare al conseguimento dei premi scolastici alla fine di ogni anno. Durante il primo anno di formazione, uno degli Apprendisti del Ristorante riceverà il "FIRST YEAR STUDENTS AWARD" (Premio per gli studenti del primo anno).

Il Capocuoco e il Sottocuoco, che hanno entrambi lavorato a Londra, porteranno poi l'apprendista nella capitale britannica per una cena in uno dei migliori ristoranti, come parte del

loro percorso formativo e come premio per i progressi fatti. Quindi, verrà chiesto loro di redigere una relazione sui piatti, il menù e le tendenze riscontrate, che verrà poi utilizzata dalla scuola come prova ai fini del conseguimento della NVQ, affinché ogni aspetto del loro apprendistato, sia nella scuola sia nel ristorante, venga tenuto presente come elemento per la loro qualifica.

Questo sistema funziona molto bene per le piccole imprese. È possibile arrivare a tale risultato se esse s'impegnano nella formazione professionale e nell'innalzamento degli standard con il supporto della scuola e del finanziamento nazionale attraverso il team del training on-the-job.

Obiettivo del Ristorante e della scuola è che, alla fine dei due anni di formazione, l'Apprendista ottenga la sua qualifica per la NVQ di Livello 2 e il Livello 3 di Apprendista Moderno Avanzato, nonché le competenze necessarie per andare a lavorare in un altro ristorante, oppure per avanzare di livello in Cucina.

Per gli Apprendisti che lavorano nel reparto di Preparazione dei Cibi del ristorante, tutto il loro periodo di addestramento si svolge sul posto di lavoro. Essi frequenteranno la scuola soltanto nei giorni stabiliti durante il loro percorso formativo, per i corsi dell'attestato Tecnico e i giorni di test delle Key Skills.

L'assessor della scuola lavorerà a livello INDIVIDUALE con l'Apprendista, in base ai tempi prestabiliti sul lavoro per completare le conoscenze di supporto e le valutazioni intra-aziendali. Si avranno, inoltre, 8 esami settimanali, ma con valutazioni inserite tra questi, affinché l'Assessor possa osservare l'Apprendista su base mensile. Il Capocuoco o il Direttore del Ristorante saranno coinvolti in tutte le fasi della formazione e della definizione degli obiettivi. Di nuovo, questa qualifica viene pianificata in conformità a determinati periodi di tempo e, per la NVQ di Livello 2, questo è di 12 mesi.

Il Ristorante e la scuola hanno anche iniziato ad analizzare ciò che viene chiamato "VALORE AGGIUNTO" al programma per l'Apprendista. Nel caso dello staff addetto alla Preparazione dei Cibi, questo consiste nel conseguimento di una qualifica di riconoscimento in Vini e Alcolici che è un requisito o viene richiesto dal sistema, ma che costituisce un vantaggio per l'Apprendista e il suo futuro. Questa è considerata una buona prassi per la scuola e, sebbene non verrà sovvenzionata dal sistema di finanziamento, può esserlo attraverso altri fattori della scuola, consentendo anche un lavoro scolastico indiretto.

Questi tipi di programmi possono innalzare il profilo degli Apprendisti Moderni, come pure l'attività economica in cui si trovano, sia a livello locale che nazionale. Attraverso questo programma, anche le piccole imprese hanno la possibilità di accedere ad altre aree di finanziamento per sostenere le loro attività e, in effetti, il Ristorante Punchinello ha appena ottenuto la qualifica di "INVESTORS IN PEOPLE" che viene riconosciuto, a livello nazionale, da tutti i datori di lavoro.

Attraverso l'avviamento degli Apprendisti Moderni da parte delle scuole, collaborando così con i datori di lavoro e osservando le esigenze sia didattiche sia professionali, questo programma ha avuto la possibilità di crescere insieme alla zona di Nottinghamshire. Ciò ha inoltre consentito un maggiore coinvolgimento dei datori di lavoro nella scuola e nelle sue attività. Sia il Ristorante sia la scuola stanno ora cercando di lavorare insieme con altre imprese, a livello locale, al fine d'impostare un programma di scambio tra scuole ed imprese. Attualmente, nel Ristorante, si sta pensando di collegarsi alla Spagna all'interno dell'Amministrazione Regionale di Murcia, che costituisce un legame con il Ministero della Pubblica Istruzione e della Strategia delle competenze e finanziamento.

Tutto questo programma viene considerato come il metodo per formare e addestrare i cuochi del futuro e garantire che le competenze all'interno del settore non vadano perdute ma portate avanti da questa generazione. Sia Des (il Capocuoco), che Craig (il Sottocuoco) che hanno una grande passione per la loro attività desiderano che venga tramandata.

Caso di studio: Entry to employment (“E2E”)

Entry to Employment (“e2e”) è un nuovo programma per giovani di età compresa tra i 16 e i 18 anni che non sono preparati per un’attività lavorativa o una scuola a tempo pieno o un programma di Apprendistato Moderno.

Si tratta di un programma di istruzione e formazione ideato per i soggetti che non hanno portato a termine il ciclo di GCSE o conseguito i voti necessari per proseguire un qualsiasi percorso di questo tipo.

Il programma è nato tenendo conto del numero di studenti che abbandonavano la scuola o che non la frequentavano, con l’intento d’impegnarsi a far fronte ad alcune delle loro esigenze a livello di Competenze di Base (Basic Skills). Ma esso ha anche lo scopo di provare a reinserire i giovani in un contesto didattico, senza però introdurli in un ambiente rigidamente strutturato come può essere un college o una scuola. Esso è altresì idoneo a coloro che hanno delle esigenze specifiche sia nell’ambito domestico sia nell’ambito del proprio sviluppo personale.

Tutti gli studenti portano a termine le Competenze di Base in Inglese, almeno fino al Livello 1, mentre si trovano con il team del programma “e2e”.

Nel 2003 agli enti erogatori della formazione è stato richiesto di fare un’offerta per il programma e il finanziamento, ma anche di dimostrare che tale progetto avrebbe offerto una differente opportunità e non sarebbe stato soltanto una tipologia di Apprendistato Moderno alla quale era stato assegnato un nome diverso.

Il Peoples College di Nottingham, attraverso il suo programma di Apprendistato Moderno, ha presentato un’offerta per tale progetto e ora sta portando avanti un piano di successo che vanta le cifre più elevate della regione. Per fare questo ha però dovuto investire ingenti somme e impegnarsi in un duro lavoro.

Abbiamo organizzato un centro speciale, chiamato Peoples First, che è una zona della città che presenta un’elevata percentuale di tali utenti. Esso offre un ambiente di apprendimento personalizzato peculiare che dà l’opportunità di formare gli allievi e sviluppare la loro autonomia.

Il centro è stato strutturato con una cucina completamente attrezzata che offre la possibilità di acquisire le competenze necessarie ad una vita indipendente.

La sala ginnica fornisce l’opportunità di mantenersi in forma e migliorare la salute fisica generale.

La sala di studio IT permette l’accesso a Internet e offre possibilità di studio on-line e di auto-apprendimento nonché di favorire le competenze comunicative.

L’area di studio aperta è multifunzionale e viene utilizzata per una vasta gamma di progetti e opportunità di apprendimento.

I laboratori di tecnica musicale e per autoveicoli sono usati per progetti e attività pratiche.

Lo staff che lavora con i soggetti coinvolti è molto diverso da qualsiasi altro personale scolastico e i suoi membri lavorano come Mentori, piuttosto che come Tutor o Consulenti. Essi hanno un atteggiamento molto disteso nei confronti dei giovani, i quali sono però pienamente consapevoli del regolamento del centro.

Il team del progetto “e2e” lavora in stretta collaborazione con le Connexions per fornire supporto e consulenza a tutti gli allievi intesi come singoli, durante il loro intero processo di apprendimento e dispone di un mentore nominato dalle Connexions che fa loro visita nel Centro e presso le aziende che impiegano i giovani. L’esame e il monitoraggio dei progressi delle performance e dei risultati conseguiti in base agli obiettivi prefissati per un determinato utente, è compito del Consulente delle Connexions.

Il programma “e2e” presso il Peoples include le seguenti aree professionali per l’inserimento lavorativo:

- Autoveicoli
- Ingegneria
- Tecnologia musicale e del suono, tecnologia video
- Sport e Svago
- Assistenza all’infanzia
- Manutenzione di PC
- Arte
- Falegnameria e Fai Da Te di base.

Tutti i soggetti coinvolti nel progetto ricevono una retribuzione settimanale di £ 40,00, sulla base di una frequenza settimanale di 16 ore, con ulteriori gratifiche in caso di risultati e progressi conseguiti.

Dopo le prime 4 settimane ricevono un premio di £ 50,00. Lo scopo del programma è di fare progressi verso l’occupazione lavorativa, l’istruzione superiore o gli Apprendistati Moderni, al fine di soddisfare le singole esigenze dei giovani.

Come parte del lavoro con il Team dell’Apprendistato Moderno, ci siamo ora uniti al team “e2e” e abbiamo impostato gli Apprendistati Moderni nella Manutenzione dei PC per consentire agli studenti di migliorare nel contesto del nostro programma.

Per questo essi saranno inseriti in un’impresa per 32 ore settimanali, frequenteranno il college un giorno la settimana per 8 ore e riceveranno, da noi, un salario di formazione di £ 50,00 più le spese per il viaggio. In particolare, si prevede che questo ciclo duri 18 mesi circa e ci impegneremo a garantire, fiduciosamente, che ottengano una National Vocational Qualification di Livello 2.

Ogni studente, prima di essere inserito nel programma, viene valutato per individuare le sue capacità di apprendimento, attraverso il Test di Istruzione Generale che riguarda materie e aree quali: matematica, inglese, lettura, ragionamento e attitudini. Da tale test, saremo in grado di capire se il giovane è idoneo alle unità extra di un programma FMA (Foundation Modern Apprenticeship) e alle key skills (Competenze chiave), oppure alla NVQ di Livello 2, in modo autonomo.

Durante le prime 8 settimane del passaggio dal programma “e2e” a quello di Apprendistato Moderno, gli studenti usufruiranno del supporto del loro Mentore del progetto “e2e”, delle Connexions, nonché del nostro consulente per il programma di Apprendistato Moderno.

Ci troviamo ora nella fase di preparazione di un programma completo che consenta di trasferire tutto questo in altre aree, all’interno di settori professionali, come quello degli Autoveicoli, e della Musica e del Suono.

Sebbene ciò sia considerato come una piccola parte del programma, si è trasformato in un aspetto molto importante, poiché dobbiamo garantire che i giovani siano guidati ed esaminati su una base più individuale e approfondita rispetto ad altri nostri allievi.



Dream Job

**Development Relationship in European
Apprenticeship Methodologies to Join
Organizational Best Practices**

SPAGNA

Casi di studio:
Escuelas taller e casas de oficios (CCOO)
Progetto Mentor

Caso di studio: Escuelas Taller (et) y Casas de Oficios (CCOO)

ANALISI DEL PROGETTO

Il programma delle **Escuelas Taller** e **Casas de Oficios** dell'*Instituto Nacional de Empleo* (SAE, Istituto Nazionale per l'Occupazione), nacque nel 1985 e da allora si è andato sviluppando fino ad arrivare alla situazione attuale.

Tale Programma fu creato per offrire una soluzione rispetto agli elevati tassi di disoccupazione fra i giovani con bassi livelli formativi e gravi problemi, non soltanto di inserimento lavorativo, ma anche d'integrazione sociale. Perciò, ci si avvale, da un lato, di maestri artigiani di professioni che stavano scomparendo, assumendoli come formatori e, dall'altro, della presenza di un ricchissimo patrimonio storico artistico nazionale, bisognoso di azioni che ne bloccassero il degrado, intraprendendone il restauro. In questo modo, oltre a formare e a fornire esperienza a giovani disoccupati, si recuperavano vecchie professioni e si iniziava un lavoro culturale di prim'ordine che, per il carattere emblematico dei monumenti da restaurare e per il fatto che essi si trovavano proprio nel territorio di provenienza dei giovani, conferiva a questi ultimi un valore aggiunto di autostima e integrazione sociale da parte delle loro comunità.

Così nelle Escuelas Taller e nelle Casas de Oficios, la formazione, l'esperienza e l'informazione in tecniche di ricerca di occupazione e auto-impiego si integrano a vicenda e al loro interno si lavora imparando e s'impara lavorando ad opere (restauri di monumenti, ambiente, giardinaggio, ecc.) e a servizi per la comunità (impegno verso la terza età, asili, ecc.), di utilità pubblica o sociale.

Quando finiscono il percorso, gli allievi lavoratori che non hanno trovato un impiego durante il suo svolgimento, hanno già una qualifica e un'esperienza professionale in un lavoro e sanno in che modo cercare un lavoro per conto altrui o avviare un'attività autonoma.

Obiettivo e metodologia

L'obiettivo delle Escuelas Taller e delle Casas de Oficios è quello di conseguire l'inserimento lavorativo degli allievi – giovani disoccupati di età inferiore ai 25 anni – durante lo svolgimento del percorso formativo o al momento della sua conclusione. Per raggiungere questo traguardo, vengono messi a disposizione una serie di metodi o processi, mezzi umani e strumenti di supporto tecnico, i quali sono tutti espressamente indirizzati al conseguimento del posto di lavoro.

I metodi e i processi fondamentali attraverso i quali si raggiunge l'inserimento lavorativo sono i seguenti:

- la **formazione professionale**, teorica e pratica, affinché gli allievi lavoratori acquisiscano una qualifica professionale in una specializzazione concreta.
- L'**esperienza professionale** e del mondo del lavoro che si acquisisce attraverso lo svolgimento di veri e propri lavori e l'erogazione di servizi di utilità pubblica o sociale.

Entrambi i tipi di azioni, formazione ed esperienza, sono indispensabili affinché possa esistere una Escuela Taller o una Casa de Oficios. Se manca uno dei due elementi, il tipo di servizio da fornire ai giovani sarà diverso. Ad esempio, se si richiede soltanto la formazione professionale, si offrirà un corso di formazione occupazionale, mentre se si vuole svolgere solo un'attività o prestare un servizio, si predisporrà un contratto per incentivare l'occupazione (*contrato de fomento del empleo*), ma in nessuno dei due casi è necessario istituire una Escuela Taller o una Casa de Oficios.

Per questo, le opere o i servizi che si realizzano, devono comprendere le condizioni necessarie per consentire che gli allievi lavoratori possano formarsi nelle specializzazioni in cui devono ottenere qualifica e l'esperienza professionale. Le opere svolte e i servizi erogati devono pertanto essere subordinati alla formazione degli alunni e non viceversa.

Oltre a questi processi di base, ne esistono altri, anch'essi importanti che vengono forniti contemporaneamente:

- **l'informazione**, la formazione e l'addestramento **in tecniche di ricerca attiva di un impiego** per conto altrui e la preparazione e **consulenza** per poter **aprire un'attività in proprio** (lavoratori autonomi, cooperative, ecc.).
- La **formazione complementare**, che consiste nel fornire una preparazione volta al conseguimento di titoli di studio di livello minimo (licenza media) da parte degli allievi che ancora non ne sono in possesso. Questa formazione offre loro la possibilità di tornare ad integrarsi nel sistema regolamentato e optare per un posto di lavoro con condizioni migliori, attraverso un percorso alternativo d'inserimento nel mondo del lavoro.
- La **formazione per la prevenzione dei rischi lavorativi** e l'adozione delle misure di sicurezza sul lavoro, riveste una grande importanza per gli allievi lavoratori, sia durante la loro permanenza presso le Escuelas Taller e le Casas de Oficios, sia quando il percorso ha termine, per conseguire le conoscenze e la pratica necessarie per altre attività successive.

Operatori

Per avviare le Escuelas Taller e le Casas de Oficios, è necessaria la partecipazione degli enti promotori, direttori/trici, docenti, personale di supporto e allievi/e. La gestione delle Escuelas Taller e delle Casas de Oficios viene svolta dagli enti promotori (collaboratori dell'Istituto Nazionale per l'Occupazione, in questo Programma) con questo organico, che viene assunto con le sovvenzioni del SAE.

Il SAE, da un lato, pianifica e dirige il Programma, stabilisce la normativa, i processi e i criteri di funzionamento applicabili, approva i progetti presentati dagli enti promotori, procede al pagamento delle sovvenzioni accordate e, dall'altro, svolge la continuazione e la supervisione delle Escuelas Taller e delle Casas de Oficios, per accertare che la gestione corrisponda a quanto previsto dai progetti approvati e offrire collaborazione rispetto alle questioni importanti.

Inoltre, il SAE fornisce **supporto tecnico alla gestione**, attraverso l'elaborazione di strumenti tecnici e altre pratiche:

- Informazione e consulenza ad istituzioni e privati.
- Elaborazione di strumenti per la progettazione di programmi e strumenti formativi e didattici.
- Elaborazione di **Guide** per l'applicazione dei piani di prevenzione dei rischi lavorativi, ecc.
- Edizione di **pubblicazioni** d'informazione e divulgazione del Programma, esposizioni con laboratori dal vivo, ecc.
- Definizione di **piani di formazione** per direttori e **perfezionamento tecnico** del personale docente.
- **Valutazione dei risultati** del Programma. Ad oggi, esistono due diversi sistemi:
 - il Sistema di Valutazione dell'Inserimento Lavorativo degli allievi lavoratori, che valuta gli impieghi ottenuti fino ad un anno dopo il completamento dei percorsi delle Escuelas Taller e delle Casas de Oficios, e
 - il Sistema di Valutazione Istituzionale, che valuta gli aspetti qualitativi del Programma nel suo complesso (organizzazione, formazione, motivazione dei partecipanti e dinamizzazione sociale del contesto).

Oltre al supporto tecnico diretto che fornisce il SAE (INEM dal 1994 fino al trasferimento delle funzioni al SAE), esistono le *Unidades de Promoción y Desarrollo* (UPD, Unità di Promozione e Sviluppo) e i *Centros de Iniciativa Empresarial* (CIE, Centri d'Iniziativa Imprendi-

toriale), anch'essi appositamente creati per sostenere, dal punto di vista tecnico, la gestione delle Escuelas Taller e delle Casas de Oficios e promuovere l'inserimento lavorativo dei loro partecipanti. Le rispettive funzioni sono:

- Le **Unidades de Promoción y Desarrollo** hanno il compito di razionalizzare le azioni delle Escuelas Taller e delle Casas de Oficios negli ambiti territoriali e regionali, portando a termine mansioni di preparazione, affiancamento e valutazione dei loro progetti e scoprendo le potenzialità di occupazione attraverso l'elaborazione di piani integrali di sviluppo locale.
- I **Centros de Iniciativa Empresarial** sono istituiti come unità di consulenza per i giovani delle Escuelas Taller e delle Casas de Oficios che abbiano iniziative imprenditoriali e capaci di avviare un'attività professionale per conto proprio e gli enti promotori devono fornire loro gli strumenti idonei per l'avvio dell'attività.

Struttura dei programmi

La durata del Programma delle ET è di due anni, suddiviso in 4 semestri e quella delle CCOO è di un anno, suddiviso in 2 semestri. Nel primo semestre gli allievi ricevono una formazione a tempo pieno. Nei tre rimanenti semestri (nel caso delle ET), o nell'ultimo semestre (nel caso delle CCOO), la formazione viene abbinata al lavoro, basato su un sistema di formazione-produzione.

Durante i tre semestri (ET) o l'ultimo semestre (CCOO), gli allievi avranno un Contratto di Formazione che permetterà loro di attestare la loro esperienza lavorativa, oltre alla qualifica professionale conseguita durante tutto il periodo di formazione che ha un carattere continuo durante i due anni (ET) o l'anno (CCOO).

La struttura è la seguente:

Durante i primi 6 mesi (comuni nelle ET e CCOO) gli allievi:

- acquisiscono le conoscenze teoriche-pratiche della specialità in cui stanno per formarsi;
- imparano a lavorare in sicurezza e ad avvalersi di misure preventive per evitare rischi nella professione scelta;
- ricevono formazione ed informazioni per cercare un impiego oppure per avviare un'attività in proprio, una volta concluso il processo di apprendistato e conseguita la qualifica professionale. Durante questi sei mesi, l'allievo riceve una borsa di studio di 750 peseta al giorno;
- per coloro che non hanno la licenza media, si dà inizio ad una preparazione specifica volta a conseguirla durante il percorso di formazione.

Durante la seconda fase (da 6 a 18 mesi nelle ET, e da 6 a 12 nelle CCOO):

- gli allievi lavoratori firmano un contratto per la formazione con l'ente promotore; svolgono un lavoro di utilità pubblico-sociale e ricevono, per questo, una retribuzione equivalente al 75% della retribuzione minima interprofessionale annuale stabilita;
- allo stesso tempo, seguono il processo formativo iniziato nella prima fase, ma ora in una forma più pratica, lavorando all'opera o al servizio che costituisce lo scopo del progetto. Un formatore seguirà costantemente il lavoro svolto da ogni allievo lavoratore, stabilendo le norme e correggendo le eventuali carenze.

Il programma di formazione prevede una serie di materie comuni (introduzione all'informatica, inserimento lavorativo, preparazione per ottenere i titoli di studio minimi richiesti dal Sistema Nazionale dell'Istruzione e tecnologia), e materie specifiche per ciascuna delle specializzazioni professionali presenti nelle diverse Escuelas Taller.

Per lo sviluppo della formazione pratica, ogni Escuela Taller ha impostato degli obiettivi da raggiungere, così, le Escuelas Taller per l'Edilizia, hanno come traguardo la costruzione di edifici comunali o ad uso pubblico, la restaurazione del patrimonio storico-artistico, e così via.

Requisiti

- Aver compiuto 16 anni ed averne meno di 25.
- Essere disoccupati e alla ricerca di un impiego.

A carattere generale, non si richiede nessun titolo di studio per accedere ad una Escuela Taller o ad una Casa de Oficios, sebbene per alcune specializzazioni potrebbe essere necessaria una preparazione minima anteriore.

Prospettive professionali offerte ai diversi livelli:

a) Per i giovani partecipanti come allievi:

- Formazione professionale in una specializzazione.
- Pratica ed esperienza professionale negli impieghi in cui si stanno formando.
- Formazione generale per raggiungere i livelli di istruzione obbligatoria, nel caso si renda necessario.
- Informazioni sulle **tecniche per la ricerca di un lavoro e l'orientamento professionale**.
- Formazione sul **lavoro autonomo e la creazione di piccole aziende**.
- Formazione per la prevenzione di rischi lavorativi.

b) Per direttori, docenti e personale di supporto:

- Un lavoro interessante in relazione alla formazione di giovani ed il recupero del suo ambiente.
- Esperienza lavorativa e accesso al primo impiego per molti diplomati.
- Reinserimento lavorativo a professionisti qualificati in disoccupazione e che desiderano dedicarsi ad aree di formazione professionale.
- Perfezionamento tecnico e formazione in metodologia didattica.

c) Rispetto al contesto in cui si svolgono:

- Recupero e valorizzazione di spazi ristrutturati.
- Promozione di attività di servizi connesse alla terza età e a gruppi di svantaggiati. Integrazione dei giovani nel loro ambiente sociale e insediamento urbano.
- Dinamizzazione sociale della sua zona d'influenza, potenziando le azioni che creano occupazione.

NORMATIVA DI REGOLAMENTAZIONE

Decreto Regio 631/1993 del 3 Maggio (BOE 4-50-1993) con il quale si regola il Piano Nazionale di Formazione e Inserimento Professionale.

... l'offerta formativa stabilita nel perseguimento della Legge Costituzionale 1/1990, del 3 Ottobre, di Ordinamento Generale del Sistema Educativo sebbene, per consentire una crescita e un ampliamento graduale dell'offerta da parte delle Amministrazioni educative, si mantengano azioni attraverso il programma pubblico di Escuelas Taller e Casas de Oficios o si soddisfino necessità concrete di formazione rese note dalle aziende che hanno intenzione di assumere.

... questo Decreto Regio, nel vincolare strettamente la formazione occupazionale all'inserimento professionale, prevede di garantire, tramite il rilascio di attestati di professionalità, l'adeguata trasparenza del mercato del lavoro, a livello interno e comunitario, a vantaggio di aziende e lavoratori, e agevola la convalida o corrispondenza tra le conoscenze acquisite nella formazione professionale occupazionale e gli insegnamenti di formazione professionale impartiti dal sistema educativo.

(Articolo 1.1) Il Piano Nazionale di Formazione Professionale comprende il complesso delle azioni di formazione professionale occupazionale rivolte a lavoratori/trici disoccupati/e per fornire loro le qualifiche richieste dal sistema produttivo e inserirli/e dal punto di vista lavo-

rativo, qualora non possiedano la formazione professionale specifica, o la loro qualifica sia insufficiente o inadeguata.

Le Escuelas Taller e le Casas de Oficios, disciplinate dall'Ordine del 29 Marzo 1998, che vengono istituite con decorrenza dall'entrata in vigore del presente decreto, avranno come obiettivo quello di qualificare i giovani di età inferiore ai 25 anni alla ricerca della prima occupazione.

Piano nazionale di formazione occupazionale

Le azioni per l'espletamento di questa missione sono svolte, per i/le lavoratori/trici disoccupati/e, attraverso il Piano Nazionale di Formazione e Occupazione e Inserimento Professionale, e programmi di Escuelas Taller e Casas de Oficios, Unidades de Promoción y Desarrollo, Centros de Iniciativa Empresarial, (...).

(...) Quelle azioni che, rimanendo all'interno della programmazione stabilita, hanno per scopo l'erogazione ai/le lavoratori/trici disoccupati/e delle qualifiche richieste dal sistema produttivo e il loro inserimento lavorativo, quando gli/le stessi/e non abbiano la formazione professionale specifica o la loro qualifica sia insufficiente o inadeguata.

Ordine del 3 Agosto 1994 (BOE 11-08-1994) con il quale si regolamentano i programmi delle escuelas taller e delle casas de oficios, le Unidades de Promoción e Desarrollo e i Centros de Iniciativa Empresarial, e si stabiliscono le basi che regolano la concessione di sovvenzioni pubbliche a suddetti programmi

(...) sono programmi pubblici di impiego-formazione che hanno come obiettivo quello di qualificare giovani disoccupati/e con meno di 25 anni di età, per mezzo di una formazione in alternanza con la pratica professionale, tramite lo svolgimento di un lavoro concreto e produttivo.

(...) sono unità di carattere provvisorio nelle quali l'apprendistato e la qualifica si alternano con un lavoro produttivo in attività connesse a:

1. recupero o promozione del patrimonio artistico, storico, culturale o naturale;
2. ristrutturazione di contesti urbani o ambientali;
3. recupero e sistemazione d'infrastrutture di titolarità pubblica come base per i centri d'iniziativa imprenditoriale;
4. qualsiasi altra attività di carattere pubblico o sociale che consenta l'inserimento attraverso l'acquisizione di esperienza professionale da parte dei partecipanti. La programmazione delle Escuelas Taller e Casas de Oficios s'inserirà, nella misura in cui è possibile, in piani integrali di occupazione, che rispondano alle domande del mercato del lavoro e siano in grado di attivare lo sviluppo dei territori, di generare ricchezza e, di conseguenza, posti di lavoro.

(...) I progetti saranno costituiti da due fasi:

- fase formativa iniziale dedicata alla formazione professionale occupazionale, della durata di 6 mesi;
- fase di Formazione in alternanza con il lavoro, in quanto gli/le allievi/e lavoratori/trici sono assunti/e dall'ente promotore, attraverso la modalità del CONTRATTO PER LA FORMAZIONE, a patto che possiedano i requisiti da esso richiesti.

(...) Durante il processo produttivo, gli/le allievi/e lavoratori/trici riceveranno orientamento, consulenza, informazione professionale e formazione imprenditoriale e, una volta terminato il progetto della Escuela Taller o Casa de Oficios, assistenza tecnica da parte dell'ente promotore, sia nel caso di un'attività in proprio, sia nel caso della ricerca di un lavoro per conto altrui.

(...) per gli/le allievi/e lavoratori/trici che non abbiano completato l'Istruzione Secondaria Obbligatoria prevista dalla LOGSE, si organizzeranno degli specifici programmi didattici di compensazione.

(...) Al termine della sua partecipazione al percorso, il/la lavoratore/trice riceverà un CERTIFICATO rilasciato dall'Ente promotore nel quale risulterà la durata, in ore, della sua partecipazione al programma, la qualifica ottenuta e i moduli formativi frequentati.

Questo certificato potrà servire per essere convalidato, al momento opportuno, dal CERTIFICATO DI PROFESSIONALITÀ previsto dal Piano Nazionale di Formazione e Inserimento Professionale e potrà anche essere utilizzato per la sua convalida per i moduli conformi alla formazione professionale specifica, disciplinata nella LOGSE.

Regio Decreto 797/1995 del 19 Maggio con il quale si stabiliscono le direttive riguardanti i certificati di professionalità ed i corrispondenti contenuti minimi di Formazione Professionale Occupazionale

(...) senza pregiudizio dell'accreditamento di competenze professionali attraverso il sistema educativo, l'obiettivo del CERTIFICATO DI PROFESSIONALITÀ è quello di accreditare le competenze professionali acquisite per mezzo di azioni di Formazione Professionale Occupazionale, programmi di Escuelas Taller e Casas de Oficios, azioni di formazione continua o esperienza professionale. Ciò significa che si può acquisire professionalità tramite la formazione, l'esperienza o la combinazione di entrambe.

(...) Settori professionali: Commercio, Amministrazione di Uffici, Industrie Chimiche, Industrie per la Produzione di Impianti Elettromeccanici, Turismo e Industria Alberghiera, Trasporti e Comunicazioni, Settore Minerario e di Prima Trasformazione, Industrie Alimentari, Agricoltura, Assicurazioni e Finanze, Edificazione e Opere Pubbliche, Industrie del Legno e del Sughero, Pesca e Acquicoltura, Industria Tessile, Pelle e Cuoio, Industria Pesante e Costruzioni Metalliche, Servizi alla Comunità e Personali, Manutenzione e Riparazione, Produzione, Trasformazione e Distribuzione di Energia ed Acqua, Industria Automobilistica, Montaggio e Installazione, Servizi alle Imprese, Informazioni e Manifestazioni Artistiche, Insegnamento e Ricerca, Artigianato, Industrie Grafiche.

Regio Decreto 375/1999 del 5 Marzo, con il quale si crea l'Istituto Nacional de las Cualificaciones (Istituto Nazionale delle Qualifiche)

(...) strumento tecnico a carattere indipendente per appoggiare il citato Consiglio Generale nello svolgimento delle funzioni e degli incarichi che gli sono stati affidati in virtù di quanto stabilito nella Legge 1/1986 del 7 Gennaio, con la quale si istituisce il Consiglio Generale di Formazione Professionale, modificato dalla Legge 19/1997 del 9 Giugno.

(...) ha ritenuto necessaria la definizione di determinati criteri generali riguardo alla normativa fondamentale, da elaborare, che regola il sistema nazionale delle Qualifiche.

(...) s'intende rendere possibile l'articolazione delle politiche di formazione professionale che derivano dall'Amministrazione Generale dello Stato, dalle Comunità Autonomistiche e dalle parti sociali.

(...) considerazioni:

- La trasparenza degli accreditamenti, affinché siano comprese da tutti i partecipanti al processo produttivo e di mercato, a livello sia statale, sia europeo.
- L'affidabilità degli accreditamenti.
- L'impulso della formazione professionale e la garanzia della sua qualità nel contesto dello sviluppo della politica sociale dell'Unione Europea.

(...) i tratti essenziali del Sistema Nazionale delle Qualifiche sono lo sviluppo dell'integrazione delle qualifiche professionali, la promozione dell'integrazione delle diverse forme di acquisizione di competenze professionali e il conseguimento dell'integrazione dell'offerta di formazione professionale.

(...) l'ampliamento di una metodologia idonea dovrà consentire che il sistema rifletta fedelmente le necessità di qualifiche, serva da ambito di riferimento per l'elaborazione e l'articolazione delle offerte formative dei tre sotto-sistemi e per il suo adeguamento permanente,

oltre a facilitare l'orientamento e la qualifica professionale di coloro che richiedono un'occupazione, senza dimenticare l'importante missione di fornire informazioni sistematizzate del mercato, interno ed estero.

(...) attribuito al Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali e con dipendenza funzionale dal Consiglio Generale di Formazione Professionale.

(...) obiettivi:

- Osservazione delle qualifiche e loro evoluzione
- Determinazione delle qualifiche
- Accreditamento delle qualifiche
- Sviluppo dell'integrazione delle qualifiche professionali
- Continuazione e valutazione del Programma nazionale di Formazione professionale.

(...) struttura funzionale:

- Area di Osservatorio Professionale
- Area di Ricerca Metodologica e Articolazione del Sistema Nazionale di Qualifiche Professionali
- Area di Progettazione

ESCUELAS TALLER E CASAS DE OFICIOS NELL'ISTITUTO COMUNALE DI FORMAZIONE E DELL'IMPIEGO DEL COMUNE DI GRANADA.

Escuela Taller "C.I.E. "GRANADA"

Procedura: **COSTRUZIONE DI UN COMPLESSO DI AZIENDE**

Numero Allievi: **40**

Specializzazioni:

- Edilizia I: 12 allievi/e
- Edilizia II: 12 allievi/e
- Carpenteria metallica: 8 allievi/e
- Impianti: 8 allievi/e

La Escuela Taller "C.I.E II" nasce nel Dicembre del 2001 per costruire un Centro de Iniciativas Empresariales (da qui la nostra denominazione), già avviato con i membri della Escuela Taller "C.I.E". Per questo, contiamo sul finanziamento del Fondo Sociale Europeo, dell'INEM e del nostro Ente Promotore, l'Istituto Comunale di Formazione e dell'Impiego del Comune di Granada.

Il nostro obiettivo è di formare dei giovani in diversi settori legati all'Edilizia, attraverso la pratica effettiva in opera, vale a dire, tramite la costruzione di un edificio che servirà alla società in un breve lasso di tempo: il Centro de Iniciativas Empresariales della Zona Nord, situato nella Calle Gobernador Pedro Temboury, molto vicino alla Stazione degli Autobus. Questo centro accoglierà delle imprese, dando la precedenza a quelle che sono state create da giovani provenienti da programmi di Escuelas Taller e/o Casas de Oficios, imprese di Nuove Tecnologie, imprese innovative o che si trasformino in aziende creatrici di posti di lavoro.

La Escuela Taller è formata da 40 giovani di età compresa tra i 16 e i 25 anni, con livelli formativi che variano tra il diploma e persino l'inizio di alcuni corsi universitari, passando per allievi che possiedono la licenza media di EGB o ESO, FP I o F PII. Questi giovani sono divisi in tre aree formative: edilizia (24 allievi/e), carpenteria metallica (8 allievi/e) e impianti idraulici ed elettrici (8 allievi/e).

La formazione di questi/e giovani è divisa tra un 25% di formazione teorico-pratica e un 75% di formazione pratica.

Obiettivi generali: si possono dividere in tre gruppi di attuazione:

- Conseguire la formazione di tutti gli allievi, non solo nella specializzazione appartenente a ciascun modulo, ma in tutti quei settori che aiutano a perfezionare la loro cultura generale, che in molti casi è praticamente inesistente.
- Attraverso la formazione, agevolare l'inserimento lavorativo e sociale degli/delle allievi/e, aiutandoci in ogni momento della missione realizzata da chi effettua l'inserimento lavorativo. Tale missione, viene agevolata attraverso il tutorato non solo con gli/le allievi/e, ma anche con i formatori, affinché si elaborino i certificati di professionalità e la formazione ricevuta si avvicini a ciò che suddetti certificati richiedono.
- La realizzazione di un Centro de Iniciativas Empresariales che, nel momento in cui serve da pratica concreta in opera per ciascuno dei nostri moduli, senza dubbi, comporta un vantaggio per la struttura imprenditoriale della zona in cui ci troviamo. Incentrandoci unicamente sulla realizzazione dell'opera, occorre sottolineare che ci troviamo in una fase di completamento della struttura amministrativa. Si vuole che, nel momento in cui si giungerà al termine del funzionamento della Escuela Taller, siano completati suddetto edificio nel suo complesso, l'urbanizzazione dei suoi accessi e il 50% della recinzione perimetrale definitiva del terreno edificabile, la struttura di copertura di blocchi in cemento del primo modulo di capannoni e, possibilmente, la cementazione del secondo, che ha subito notevoli cambiamenti rispetto al progetto iniziale.

Durante il periodo di formazione teorica, vengono insegnate, tra le altre, le seguenti materie:

- Lezioni di recupero, impartite da un/a Diplomata/o in Insegnamento che partecipa al programma durante il corso scolastico, grazie ad un accordo creato tra l'Istruzione per gli Adulti e la Escuela Taller.
- Lezioni di Tecnologia, impartite dall'insegnante di Supporto, il cui obiettivo è quello di far sì che l'allievo acquisisca abilità nella lettura dei piani d'opera, nell'impiego delle scale, nel calcolo di misurazioni e proposte d'opera, nella conoscenza delle diverse normative di applicazione, nell'acquisizione delle conoscenze sulle tecniche di costruzione, nella formazione per la prevenzione dei rischi lavorativi...
- Lezioni di Inserimento Lavorativo, tenute dalla Tutrice per l'Inserimento. Durante le ore di queste lezioni, vengono impartite le conoscenze riguardo a ciò che è un contratto, uno stipendio, lo Statuto dei Lavoratori, il lavoro per conto proprio o altrui; ci si esercita sulle abilità necessarie alla stesura corretta di un curriculum e per un colloquio di lavoro, la ricerca di offerte di lavoro, il contatto con gli enti che aiutano ad inserire i giovani nel mondo del lavoro, come Acceder, Andalucía Orienta, ecc.; si svolgono conferenze su temi di attualità, come la Tossicodipendenza, l'Alimentazione, le Malattie a Trasmissione Sessuale, ...; talvolta, si proiettano anche film su temi di attualità che vengono poi discussi in classe. Si fanno anche visite presso i centri di Previdenza Sociale, il Centro d'Informazione Giovanile del Comune di Granada e all'INEM.

Durante il rimanente 75%, gli/le allievi/e imparano una professione, diversa a seconda del modulo scelto, tramite la realizzazione del Centro de Iniciativas Empresariales.

Quando s'inizia la Escuela Taller, ci troviamo di fronte ad un edificio del quale si erano costruite le fondamenta, la copertura esterna, parte del tetto e si erano iniziate le opere corrispondenti ad un modulo di capannone industriale annesso all'edificio.

Oggi, l'edificio è quasi finito. Abbiamo realizzato quasi tutti gli esterni: solettatura di marmo e gres; tramezzi; fissaggio delle controfinestre; impianti dell'acqua, di risanamento, elettricità, telefonico e di riscaldamento; rivestimento di tramezzi con piastrellatura e mono-

capa; completamento della copertura esterna, che era incompiuto e senza rivestimento; collocazione di controsoffitti; collocazione di sistemi d'illuminazione e luminarie; realizzazione di ringhiere, inferriate e scale a chiocciola; gradinata di scale in opera; pittura esterna ed interna; completamento della copertura; completamento del modulo del capannone annesso, tramite la collocazione del suo tetto, del tramezzo esterno; completamento di struttura metallica e fabbricazione di finestroni e portoni; adeguamento degli accessi esterni all'edificio, compresi i necessari movimenti di terra, la costruzione della recinzione perimetrale con le sue porte di accesso, ecc.

Inoltre, durante questo periodo, abbiamo tentato, per il bene degli/delle allievi/e e della zona stessa, di realizzare altre opere di interesse sociale e delle quali, oggi, può beneficiare la popolazione. Le più note sono:

- Fabbricazione e posa di ringhiere metalliche in tutte le scale per disabili a Casería de Montijo.
- Riparazione del parapetto e posa di ringhiera metallica per la protezione di un notevole dislivello a Casería de Montijo.
- Riparazione parziale di acciaiatura a Casería de Montijo.
- Fabbricazione di recinzione per la sua successiva collocazione nel campo da calcio della Asociación de Vecinos Campoverde.
- Riparazione di altalene nel C.P. "Miguel Hernández".
- Riparazione di piastrelature e parte dell'impianto elettrico del C.P. "Miguel Hernández".
- Fabbricazione e posa di protezioni metalliche per gli alberi di Campoverde.
- Riparazione di porta per il Patronato delle Escuelas Infantiles.
- Installazione di aria condizionata in determinati centri dell'IMFE.
- Impianti idraulici, elettrici, telefonici, aria compressa, zanzariera e citofono per gli impianti che il Centro Albayzín possiede nella Zona Nord (capannoni di Santa Inés all'incrocio di Saracena).
- Riparazione di inferriate e costruzione di struttura metallica di protezione per i pannelli solari del Centro di Formazione "Las Parcelas" appartenente all'IMFE, anch'esso situato nella Zona Nord.

Esempio della struttura di funzionamento orario dei moduli:

- Orario di formazione-lavoro giornaliero: dal lunedì al venerdì dalle 7.30 alle 15.30.
- Due giorni la settimana, che varieranno a seconda del modulo in oggetto, gli/le allievi/e seguiranno lezioni di Formazione di Recupero, Tecnologia e Inserimento Lavorativo.
- Un giorno la settimana si articola un gruppo di classi di supporto (rivolto a tutti gli/le allievi/e dei quattro moduli che lo necessitano), nel quale l'Insegnante di Recupero impartisce lezioni agli/alle allievi/e più svantaggiati, al fine di uniformare sempre più i livelli formativi.
- Esiste un gruppo che, per la sua formazione universitaria e dopo averlo richiesto per sua iniziativa, ha sostituito le sue lezioni di Recupero con lezioni di Tecnologia più avanzata, riguardo a temi che, pur non rientrando nel programma formativo, riteniamo di notevole importanza nello svolgimento della futura professione di muratori (ad esempio: fondamenta, strutture in cemento, costruzione di camini, piscine, soluzioni a problemi di umidità, ecc.).
- Due giorni la settimana, gli/le allievi/e seguono lezioni teoriche-pratiche con i rispettivi formatori.

ALTRE ATTIVITÀ COMPLEMENTARI

Gli/le allievi/e hanno anche potuto partecipare, in modo completamente gratuito, ad altre attività che riteniamo importanti per la loro formazione personale:

- Visita ad una costruzione di mattoni e tegole ceramiche a Las Gabias, affinché sappiano come si ottiene il materiale più utilizzato per la professione di muratore.

- Visita all'Alhambra e al Palazzo Carlo V.
- Corso di alfabetizzazione informatica organizzato dall'IMFE presso il suo centro di Divina Pastora.
- Corso di perfezionamento in Informatica e nell'uso di Internet, organizzato dall'IMFE presso il suo centro di Las Palomas.
- Visita a Siviglia, per conoscere, fra le altre cose, il Centro per la Sicurezza e la Salute che possiede la Fundación Laboral de la Construcción nella località di Dos Hermanas, la Giralda, la Cattedrale di Siviglia, gli Alcazar reali, il Parlamento Andaluso, e trascorrere una giornata insieme agli allievi della Casa de Oficios "El Reciclado" e con quelli/e della Escuela Taller "C.I.E" della località di Bollullos de la Mitación.
- Visita di cinque nostri/e allievi/e a Dresden (Germania), con lo scopo di organizzare 9 giorni di convivenza con giovani provenienti da Italia, Polonia e Germania, che partecipano a programmi di formazione e occupazione simili tra loro.
- Partecipazione ad una Gimkana Imprenditoriale organizzata nel programma Emprésate, affinché conoscano tutti gli utensili che dipendono da loro per creare una propria impresa.
- Visita alla Fiera Campionaria di Armilla.
- Visita guidata organizzata da Emasagra per il modulo degli Impianti, allo scopo di conoscere le infrastrutture idrauliche della Alambra e l'uso delle cisterne nell'Albayzín.

E ALLA FINE, CHE COSA ABBIAMO OTTENUTO?

Ora che il progetto ha raggiunto il suo completamento, tutti/e noi professionisti/e che vi abbiamo preso parte, siamo lieti di aver contribuito ad aprire a questi giovani nuovi orizzonti, di averli trasformati in veri professionisti specializzati in ciascuno degli indirizzi formativi che abbiamo sviluppato, di aver realizzato un'opera importante per la zona, ormai ultimata, pur essendoci affidati a lavoratori e lavoratrici che erano in formazione presso di noi. Questa, senza dubbio, sarà la nostra migliore pubblicità tra i cittadini.

In particolare, da alcuni mesi a questa parte, siamo stati in contatto con imprenditori ed imprenditrici della capitale e delle zone limitrofe, affinché conoscano il nostro lavoro e affinché ci richiedano il profilo di lavoratore o lavoratrice di cui hanno bisogno, poiché il lavoro della nostra Tutrice per l'Inserimento passa anche attraverso la garanzia di un posto di lavoro degno per il maggior numero possibile di allievi e allieve, prima del completamento della Escuela Taller. In questo modo, le imprese hanno la garanzia di trovare il profilo che cercano, con una solida formazione professionale e con la possibilità di ricevere sovvenzioni per l'assunzione di questi giovani e i nostri allievi ed allieve hanno la possibilità di riversare tutto il loro entusiasmo e le loro conoscenze professionali in un lavoro vero, in modo responsabile.

Di fatto, se ci rimettiamo a cifre, ora che ci rimane ancora un mese per completare il progetto (termineremo il 10 Dicembre), abbiamo ottenuto che più del 50% degli/delle allievi/e che sono passati attraverso la Escuela Taller, sta lavorando.

Caso di studio: Progetto Mentor

ANALISI DEL PROGETTO

Definizione:

Aula Mentor è un sistema di formazione **aperto e a distanza**, tramite Internet, promosso dal Centro Nazionale d'Informazione e Comunicazione Educativa del Ministero della Pubblica Istruzione, della Cultura e dello Sport, in collaborazione con molti altri enti (Ministeri, Comunità Autonome, Centri Educativi, Comuni e ONG), che garantisce una grande flessibilità nell'apprendistato e un'attenzione diretta e vicina allo studente.

Descrizione

Questo progetto si basa su una struttura di formazione che include gli ultimi progressi di Internet e offre una vasta gamma di corsi on-line, in costante aggiornamento.

Il sistema di formazione si basa su due infrastrutture fondamentali:

- Aula Mentor, con la strumentazione che è necessaria per seguire il corso.
- Un ambiente di lavoro virtuale in Internet, dove sono disponibili i materiali di formazione del corso e si attuano le interazioni fra gli/le allievi/e.
- Tutorato telematico.

Aula Mentor si contraddistingue per alcune caratteristiche fondamentali. Si tratta, infatti, di un sistema:

- **Aperto:** l'unico requisito richiesto per iscriversi ai corsi è di aver compiuto 16 anni;
- **Flessibile:** i corsi iniziano quando lo decide lo studente, in qualunque giorno dell'anno (ad eccezione di agosto). Lo studente ha la possibilità di scegliere il proprio percorso formativo e di seguire i propri ritmi di lavoro;
- **Senza distanze, grazie ad Internet:** si può optare per seguire il corso dall'aula, da qualsiasi luogo con collegamento a Internet, oppure dalla propria abitazione.

Esiste un sistema di verifica, valutazione e analisi dell'attività dello studente, dei tutor, delle aule e del sistema stesso.

Precedenti

Il progetto Mentor, nell'anno 1991-1992, prima della sua implementazione, passò attraverso una fase di studio di praticabilità, progettazione e formazione. Nel 1993, venne avviata una fase sperimentale che fu poi valutata nel 1995-1996. Il progetto Mentor si trova in una fase di ampliamento, nuove Istituzioni, Comunità Autonome e Paesi dell'America Latina entrano a farne parte, e il numero delle Aulas Mentor cresce vertiginosamente.

Processo Formativo

La persona che desidera accrescere il proprio livello culturale, prepararsi ad accedere ad un posto di lavoro oppure aggiornare la propria formazione, troverà, nel progetto Aula Mentor, una vasta gamma di possibilità di formazione che potrà soddisfare le sue aspettative.

Per la realizzazione del corso, lo/a studente/essa disporrà del supporto di:

- Ambiente di lavoro virtuale: tavolo di lavoro
- Tutor telematici
- Amministratore/trice dell'Aula.

AMBIENTE DI LAVORO VIRTUALE: TAVOLO DI LAVORO

L'**ambiente di lavoro** dell'allievo/a è virtuale, prevede il "tavolo di lavoro" nel quale sono disponibili tutti gli strumenti che gli/le serviranno durante il corso;

- Informazione
- Formazione
- Comunicazione.

La prima opzione, con la quale gli/le studenti/esse vengono introdotti/e al tavolo di lavoro, è un'informazione completa sul corso e l'ambiente telematico di lavoro.

Informazione

Nelle informazioni relative al corso, sono riportati i contenuti, la metodologia, i materiali di consultazione, il sistema di valutazione, il tutorato telematico, i dati riguardanti il/la tutor...

Formazione

Lo spazio virtuale dedicato allo/a studente/essa offre accesso a numerosi materiali didattici:

- Introduzione al corso
- Materiali di consultazione
- Tirocini
- Bibliografia
- Dati utili...

Comunicazione

Una possibilità molto interessante per l'allievo/a durante il suo percorso è quella di potersi mettere in contatto con il/la proprio/a tutor per risolvere qualsiasi dubbio.

Esistono altre opportunità di comunicazione attraverso diversi strumenti telematici in Internet, che rendono possibile il rapporto con tutti i compagni e le compagne del corso. Alcune sono utilizzate per la comunicazione differita: posta elettronica, forum, bacheche, fermo posta; altre, per la comunicazione diretta: conversazione scritta, a voce, con immagini, condivisione di programmi.

Valutazione

I corsi prevedono sistemi di verifica, valutazione e analisi dell'attività degli/delle allievi/e.

Lo/a studente/essa deve inviare progressivamente al/alla tutor le attività proposte; in ogni messaggio deve essere inclusa una sola attività e non potrà inviare quella successiva finché non avrà ricevuto la risposta del/della tutor.

I/le tutor propongono attività complementari, in base al ritmo di apprendistato dell'allievo/a.

Esiste, pertanto un controllo esauriente del ritmo di apprendistato che assicura un feedback costante dello/a studentessa.

Quando si giunge al termine del corso, occorre svolgere una prova presenziale al fine di garantire che le conoscenze siano state acquisite correttamente.

Tutor telematici

Il tutorato telematico costituisce un elemento fondamentale nella formazione a distanza. Il **Tutor** è una persona specializzata nella materia del corso, che orienterà l'allievo/a nel suo processo di apprendistato. Il progetto Mentor conta più di 300 tutor per impartire le lezioni previste.

Lo strumento telematico più utilizzato nel rapporto tutor – studente/essa è la posta elettronica. Si tratta di una comunicazione differita che permette di superare le barriere spazio-temporali e che il tutor attua dal suo domicilio, con la propria attrezzatura e a qualsiasi ora.

I tutor possiedono i seguenti requisiti:

- Specializzazione nei contenuti che sono oggetto del corso di formazione.
- Padronanza delle applicazioni tecnologiche dello stesso.
- Conoscenza di tutti i materiali dell'allievo/o, inclusi e non, nel piano di lavoro del corso.
- Esperienza nell'insegnamento.
- Formazione sul sistema di comunicazioni telematiche tramite Internet.
- Formazione sul tutorato telematico.

I compiti del tutor sono:

- Seguire individualmente ciascuno dei/lle suoi/e allievi/e per orientarne il processo di apprendistato attraverso una valutazione costante.
- Favorire la comunicazione tra i membri del suo corso, invitando a partecipare a forum di discussione e notizie, bacheche di interscambio, conferenze in diretta, con o senza voce, lavoro di collaborazione a distanza, condivisione di programmi a distanza, videoconferenze...
- Rispondere, entro 48 ore, ai diversi pareri sui contenuti del corso.
- Valutare l'apprendistato dei/lle propri/e allievi/e.

Amministratore/trice dell'aula

Si tratta della persona incaricata di:

- Diffondere l'offerta formativa Mentor.
- Offrire consulenza e iscrivere gli/le studenti/esse nei vari corsi.
- Fornire supporto tecnico agli/lle allievi/e rispetto al funzionamento dell'ambiente.
- Controllare il funzionamento corretto del corso.
- Agevolare l'apprendistato e sostenere la comunicazione con il tutor.
- Risolvere qualsiasi problema che può insorgere.

Statistiche

Nel 1993, esistevano 18 Aulas Mentor; attualmente, in totale, esistono 280 Aulas in Spagna e nei Paesi Ibero-americani, e questo numero continua ad aumentare sempre più. 300 tutor sono incaricati di seguire gli/le allievi/e nelle diverse specializzazioni disponibili.

Allo stato attuale, sono in funzione più di 60 corsi Mentor.

AULA MENTOR DI GRANADA

Precedenti

Nell'Aprile del 2000, viene firmato l'accordo di collaborazione tra il Comune di Granada e il Ministero della Pubblica Istruzione, della Cultura e dello Sport per l'avvio del progetto Aula Mentor.

Inizialmente, e in forma sperimentale, l'Aula offre il contenuto al Centro di Formazione Aperta e Risorse Telematiche approvato nella commissione esecutiva del Maggio 1999, come mezzo di formazione a distanza per persone disabili.

Aula Mentor viene scelto per tre motivi fondamentali: varietà dell'offerta formativa, accessibilità e idoneità del progetto per quanto concerne struttura e contenuti, basso costo e attenzione da parte del Ministero. Il centro completa la formazione di persone con inabilità, attraverso programmi di autoformazione, formazione "personalizzata" e processi individualizzati di orientamento e consulenza per la ricerca d'impiego.

Nel 2001, l'accordo viene rinnovato con l'obiettivo di lanciare l'offerta formativa di Mentor a tutti i cittadini in generale.

Corsi disponibili

SPECIALIZZAZIONE	CORSO	ORE ATTESTATE
Istruzione per la Salute	Nutrizione	60 ore
	Sessualità	60 ore
	Tossicodipendenza	60 ore
	Prevenzione della Tossicodipendenza	80 ore
Gestione delle PMI	Regime tributario di base	60 ore
	Regime tributario avanzato	80 ore
	Creazione e gestione della PMI	70 ore
	Commercio estero	90 ore
	Marketing per PMI I: Piano di Marketing	
	Marketing per PMI II: Piano di Comunicazione	
	Gestione della Qualità	60 ore
	Introduzione alla Contabilità	
	Contaplust	
	Retribuzioni e Previdenza Sociale	
Office automation	Windows 98	60 ore
	Word 2000	80 ore
	Excel 2000	75 ore
	Access 2000	90 ore
	PowerPoint 2000	75 ore
	Word 2002	80 ore
	Excel 2002	75 ore
	Access 2002	90 ore
	PowerPoint 2002	75 ore
	Introduzione a Office 2000	80 ore
	Introduzione a Office XP	90 ore
	Introduzione a OpenOffice	70 ore
Programmazione	HTML	65 ore
	SQL	90 ore
	Introduzione a Java	60 ore
	Approfondimento a Java	80 ore
	Introduzione a Javascript e DHTML	
	PHP	120 ore
	PHP Avanzato	
	Progettazione di database	70 ore
	Introduzione alla programmazione	90 ore
	Programmazione in Access 2000	100 ore
Informatica	Introduzione all'Informatica	40 ore
	Manutenzione di apparecchi informatici	90 ore
Disegno	Autocad 2000	150 ore
	Autocad 2002	
	Auto-Publishing	120 ore
	CorelDraw 10	80 ore
	Disegno Grafico con CorelDraw	100 ore
	DreamWeaver 4 (Introduzione)	90 ore
	DreamWeaver 4 (Avanzato)	90 ore
	DreamWeaver MX (Introduzione)	90 ore
	DreamWeaver MX (Avanzato)	90 ore
	Flash 5	90 ore

Internet	Introduzione a Internet	40 ore
	Internet Avanzato	60 ore
	Telelavoro e e-commerce	90 ore
Turismo	Agriturismo	180 ore
Mezzi audiovisivi	Televisione	60 ore
	Fotografia	60 ore
	Immagini in movimento	60 ore
	Fotografia Avanzata	
Istruzione	Istruzione infantile	180 ore
	Scuola per genitori	40 ore
Ambiente	Agricoltura Ecologica	60 ore
	Energie Rinnovabili	130 ore
	Energia Solare Termica	
Altri	Le Civiltà Spagnole attraverso l'Archeologia	80 ore
	Storia dell'arte	
	Conflitti internazionali	

Statistiche

Il numero di studenti/studentesse iscritti/e al progetto Aula Mentor dal suo avvio, è cresciuto vertiginosamente.

	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2002	Anno 2003
Allievi/e	40	141	375	499

Se ci concentriamo sull'**Anno 2003**, possiamo osservare i dati sotto riportati.

La distribuzione in base al sesso è la seguente

	Femmine	Maschi	% Femmine	% Maschi	Totale
Allievi/e	256	243	51,3%	48,7%	499

La distribuzione in base alla fascia di età è la seguente

	Da 16 a 25 anni	Da 26 a 45 anni	Da 46 a 65 anni	Più di 65 anni	Totale
Allievi/e	159	326	14	0	499

La distribuzione in base al livello scolastico è la seguente

	Elementare	Diplomati	Form. Prof.	Universitari	Totale
Allievi/e	159	109	61	301	499

Si osserva che il profilo dell'allievo/a di Aula Mentor, a Granada, è una femmina con studi di livello universitario e un'età compresa tra i 26 e i 45 anni

Distribuzione degli/elle allievi/e in base ai corsi

CORSO	MASCHI	FEMMINE	TOTALE
Manutenzione di apparecchi informatici	28	5	33
Energie Rinnovabili	21	12	33
Agriturismo	7	21	28
Educazione Infantile	2	23	25
Introduzione a Internet	5	16	21
Introduzione a Java	17	3	20
DreamWeaver MX (Introduzione)	13	7	20
SQL	12	6	18
Flash 5	9	9	18
Nutrizione	3	13	16
Introduzione a Office 2000	5	11	16
Agricoltura Ecologica	12	4	16
Introduzione all'Informatica	6	9	15
Regime tributario di base	7	7	14
Autocad 2002	8	6	14
Tossicodipendenza	5	7	12
Prevenzione della tossicodipendenza	2	10	12
Introduzione a Office XP	3	9	12
Fotografia	8	4	12
Word 2000	2	8	10
Access 2000	5	5	10
Autocad 2000	5	4	9
Scuola per genitori	2	7	9
Access 2002	4	4	8
Introduzione alla Programmazione	6	2	8
Excel 2002	5	2	7
PHP	7	0	7
DreamWeaver MX (Avanzato)	5	2	7
Excel 2000	2	4	6
Telelavoro e e-commerce	4	2	6
Sessualità	2	3	5
Word 2002	4	1	5
Auto-Publishing	3	1	4
Creazione e gestione di PMI	1	2	3
Commercio Estero	2	1	3
HTML	2	1	3
CorelDraw 10	0	3	3
Disegno Grafico con CorelDraw	1	2	3
Internet Avanzato	0	3	3
Televisione	1	2	3
Gestione della Qualità	1	1	2
Windows 98	1	1	2
PowerPoint 2000	0	2	2
PowerPoint 2002	0	2	2
Introduzione a Javascript e DHTML	1	1	2
Progettazione di Database	0	2	2
Programmazione in Access 2000	1	1	2
Le Civiltà Spagnole attraverso l'Archeologia	0	2	2

Regime tributario avanzato	0	1	1
Marketing per PMI I: Piano di Marketing	0	1	1
Introduzione a OpenOffice	0	1	1
Approfondimento Java	1	0	1
DreamWeaver 4 (Avanzato)	1	0	1
Immagine in movimento	1	0	1
Marketing per PMI II: Piano di Comunicazione	0	0	0
DreamWeaver 4 (Introduzione)	0	0	0
Contaplust			
Fotografia Avanzata			
Energia Solare Termica			



Dream Job

Development Relationship in European Apprenticeship Methodologies to Join Organizational Best Practices

BELGIO

Casi di studio:
L'esperienza della formazione al tutorato

Caso di studio: L'esperienza della formazione al tutorato

CONTESTO

Attualmente, nella rete dell'IFAPME, i progetti di formazione al tutorato vengono sviluppati a titolo sperimentale e nel contesto di progetti europei:

- FSE: Obiettivi 1 e 3
- FSE: Equal Osservatorio della formazione in alternanza
- FSE: Equal Tutorato – istruzioni per l'utilizzo
- FSE: Equal Safran
- LEONARDO: Redac.

Sono molteplici elementi che hanno portato l'IFAPME alla creazione di una formazione al tutorato:

- il numero di interruzioni di contratti in azienda è in aumento,
- la qualità della formazione professionale in azienda può lasciare a desiderare,
- il ruolo del tutor non è valorizzato (riconoscimento delle competenze umane, tecniche e pedagogiche),
- il tutor non è sempre consapevole dell'importanza della sua funzione di formatore, della disponibilità e dei tempi da dedicare alla formazione dell'allievo e dello spazio che deve concedere al suo sviluppo,
- il tutor non conosce la rete dell'IFAPME in cui opera da anni, oppure nella quale si colloca,

La presentazione del progetto

Il progetto consiste nell'implementare una formazione pilota rivolta ai tutor.

Si tratta di una formazione pilota che, dopo la fase sperimentale, sarà:

- integrata nel piano di studi scolastico degli ascoltatori del 2° anno CE,
- proposta (a breve termine) ai nuovi imprenditori che chiedono il consenso e fortemente consigliata ai tutor che richiedono una deroga alle condizioni d'età o di anzianità,
- proposta a tutti gli imprenditori della rete dell'IFAPME.

Il tutor è una figura chiave nel sistema di formazione in alternanza della rete dell'IFAPME: è la persona incaricata di formare il giovane all'interno dell'azienda.

Il tutor può essere:

- il proprietario stesso dell'azienda,
- la guida, cioè la persona delegata dal proprietario per formare l'allievo.

Il ruolo del tutor consiste nell'organizzare l'apprendistato della professione all'interno dell'azienda; il centro di formazione perfeziona l'istruzione aziendale.

Il tutor è, quindi, un attore fondamentale della formazione professionale in alternanza. Il suo insegnamento si basa sull'analisi della professione come la esercita all'interno dell'impresa. Egli così deve occuparsi di:

- implementare delle situazioni di apprendistato per rendere l'allievo sempre più operativo in azienda,
- sviluppare le sue competenze più direttamente legate alla professione e al modo in cui si è evoluto,
- agire per sviluppare i comportamenti corretti necessari all'allievo.

Gli obiettivi della formazione

L'obiettivo fondamentale della formazione consiste, ovviamente, nel migliorare la qualità della formazione pratica in azienda al fine di massimizzare l'adeguamento fra i due poli dell'alternanza e nell'offrire al tutor aziendale una vera qualifica pedagogica.

Il miglioramento della qualifica pedagogica aiuterà il tutor nel suo compito e gli permetterà di trasmettere, nel modo più adeguato possibile, i suoi saperi:

- sapere: insieme di conoscenze acquisite attraverso un'attività mentale;
- saper fare: capacità di mettere in atto un'abilità gestuale o concettuale e i saperi necessari per portare a termine un'attività in modo adeguato;
- saper fare comportamentale: capacità di manifestare delle attitudini o dei comportamenti adattati alle situazioni lavorative.

Questa qualifica pedagogica permetterà al tutor di unire le conoscenze pratiche e professionali tenendo conto dei mutamenti economici e sociali, dell'evoluzione del pubblico-target, dei nuovi vincoli imprenditoriali...

L'alternanza è al centro dei percorsi attuati dagli allievi:

- **L'apprendistato** garantisce una formazione generale, tecnica e pratica, per i giovani a partire dai 15 anni di età, attraverso la definizione di un contratto di apprendistato. Tale contratto ha per oggetto l'apprendistato pratico di una professione in azienda, completato da una formazione teorica generale e professionale presso un centro di formazione. Esso porta al conseguimento di una qualifica professionale e di un certificato omologato dalla Comunità francese.
- **La formazione d'imprenditore** prepara all'esercizio di una professione autonoma o di una funzione direttiva all'interno di una PMI. La rete dell'IFAPME ha sviluppato un sistema di formazione in alternanza che, attraverso l'accordo di tirocinio, include dei corsi di gestione e di conoscenze professionali che preparano alla direzione generale, tecnica, commerciale, finanziaria e amministrativa di un'azienda. Questa formazione porta al conseguimento di un diploma omologato dalla Comunità francese.

I due poli della formazione in alternanza

In questo paragrafo, si tratta d'individuare i principi fondamentali dell'alternanza che ci guideranno attraverso le azioni del tutor e, di conseguenza, il contenuto della sua formazione. L'alternanza si fonda sull'esistenza di due poli di formazione: il Centro di formazione e l'Impresa. Non si tratta, quindi, soltanto di due luoghi, ma di due "ambienti" e di due tipologie di attività per l'allievo inserito nel percorso formativo.

Ciascuno dei due ambienti si caratterizza per la sua cultura, le sue regole, la sua organizzazione e il suo sistema gerarchico.

Da un lato, si ha l'*ambiente educativo*, incentrato sulla **logica del processo**, del sapere da trasmettere e dagli allievi da affiancare, con propri professionisti, cioè i formatori.

Dall'altro, si ha l'*impresa*, ambiente organizzato sulla **logica del risultato**, intorno alla produzione di beni e servizi, alla redditività finanziaria, fondata su una professionalità specifica e sottomessa ai vincoli di mercato.

Queste due logiche, talvolta, possono entrare in conflitto tra loro.

La persona in formazione passa, dunque, alternativamente, da un ambiente all'altro.

L'alternanza è proprio la connessione di questi due poli e il rafforzamento dell'uno attraverso l'altro: complementarità dei ruoli e interazione fra i tempi.

Il **tutor** ha proprio il compito di facilitare l'integrazione del giovane in azienda e di aiutare l'attuazione della formazione in alternanza.

Disporre di tutor competenti capaci d'integrare efficacemente e di formare ogni nuovo allievo, rappresenta, per l'impresa, un'opportunità a lungo termine.

Al fine di professionalizzare questo aspetto, è utile implementare una formazione rivolta ai tutor.

Per precisare gli obiettivi della formazione e ciò a cui devono essere formati i tutor, è opportuno definire, innanzitutto, ciò che ci si aspetta da loro.

RUOLO DEL TUTOR

La duplice missione del tutor.

Trasmettere una professione.

In generale, si tratta della dimensione meglio percepita poiché si fonda sulle competenze professionali che l'allievo deve acquisire.

Il tutor forma l'allievo direttamente sul campo. Deve mostrare, spiegare, verificare le attuazioni e seguirne il progresso. Si tratta di trasmettere il suo sapere e di rendere il lavoro « formativo ».

Facilitare l'integrazione nell'ambiente professionale.

Il nuovo allievo entra in un contesto che non conosce: è la scoperta stessa del mondo del lavoro, con le sue esigenze e i suoi modi di relazionarsi.

Quando i tutor descrivono la loro attività, tendono a sottovalutare questa dimensione, probabilmente perché è la più complessa, non è di carattere tecnico e, quindi, è meno semplice da spiegare.

Ambiti di attività del tutor.

Accogliere e affiancare:

- preparare il nuovo arrivato,
- accoglierlo,
- affiancarlo.

Formare e organizzare il progresso.

Valutare i progressi e le acquisizioni.

Prendere parte alla consultazione con l'ente di formazione.

Ambiti di competenza del tutor.

I tre ambiti di competenza del tutor sono:

- tecnico: il tutor deve essere un buon professionista,
- pedagogico: il tutor deve essere in grado di stabilire una progressione degli apprendistati, spiegare chiaramente, organizzare delle situazioni,
- relazionale: il tutor deve essere in grado di stabilire un buon rapporto con l'allievo, essere incoraggiante, offrire un feedback positivo.

UTILITÀ DELLA FORMAZIONE PER IL TUTOR

Svolgere bene il proprio ruolo di tutor presuppone lo sviluppo di competenze specifiche.

Si tratta di un ruolo complesso e fondamentale, spesso lasciato alla buona volontà, ma ora conviene professionalizzarlo.

Vedere con distacco la propria professione

Per formare, occorre essere in grado di vedere obiettivamente la propria situazione lavorativa. È necessario poter formalizzare la propria competenza; il tutor, spesso, non ha né il tempo, né l'abitudine di farlo.

Rompere con i modelli scolastici tradizionali

I riferimenti pedagogici di numerosi professionisti sono legati ad approcci di tipo scolastico e autoritario. Il rapporto pedagogico è spesso quello tra maestro e alunno, fondandosi sulla trasmissione del sapere. Se si vuole sviluppare un approccio induttivo che si fondi sulla sperimentazione e l'analisi dei problemi, molti tutor devono mettere in questione il loro approccio spontaneo dell'apprendistato.

Conoscere il proprio pubblico

Gli allievi vivono, talvolta, delle situazioni che possono essere lontane dall'esperienza dei tutor. Esiste, inoltre, una distanza culturale in aumento tra i tutor e gli allievi, in particolare per ciò che concerne la concezione del lavoro e dell'azienda. I tutor hanno bisogno di analizzare queste distanze e di collegarle ai comportamenti inaspettati o persino urtanti che possono incontrare.

Individuare il contesto del tutorato

Il sistema di formazione in alternanza, così come i diversi partner, sono spesso sconosciuti dal tutor. I tutor, per potersi integrare, hanno bisogno di essere informati e di comprendere la logica di questi meccanismi.

APPROCCIO METODOLOGICO DEL PROGETTO

Fase I: Ricerca

Ricerca documentaria

Abbiamo svolto una ricerca:

- di documenti all'interno della rete, presso i partner e altri operatori di formazione,
- bibliografica di opere di consultazione.

Raccolta di dati presso esperti di riferimento

Abbiamo incontrato degli esperti di riferimento:

- interni alla rete: i consulenti pedagogici, la coordinatrice alla tutela, i direttori territoriali, delegati alla tutela, direttori di centri, formatori principali, formatori B, consulenti in formazione.
- esterni alla rete (partner): CCW, Educam, Forem, IAWM, Centro FAC, Bruxelles-Formation, Sysfal.

Tali esperti di riferimento sono dei testimoni privilegiati, in quanto si collocano a livelli diversi nella «catena» di formazione.

Queste informazioni raccolte sono tanto più preziose poiché provengono da testimoni che percepiscono la « funzione di tutorato » a seconda del posto che occupano all'interno della formazione in alternanza, ciascuno con la propria visione personale di tale ruolo.

Fase II: Elaborazione di un primo schema del programma di formazione

Questo programma di formazione è stato:

- realizzato partendo dai dati raccolti durante la fase I,
- sottoposto e convalidato dalla Coordinatrice alla tutela e dai Consulenti pedagogici A.

Fase III: Scelta dei Centri di formazione

Sono stati selezionati quattro Centri di formazione:

- due nella zona Hainaut (Obiettivo 1): Charleroi e Tournai,
- due nella rimanente regione vallone (Obiettivo 3): Liegi e Namur.

Fase IV: Quattro esperienze-pilota partendo da dati diversi

Abbiamo lanciato quattro esperienze-pilota partendo da dati diversi per ognuna di esse.

Questo modo di procedere permette di confrontare gli inserimenti in un contesto situazionale e vedere quello che risponde meglio alle necessità degli interessati:

- praticanti al 2° anno CE del settore edilizio (sezione pittura): Formatpme Namur,
- tutor del settore dell'automobile: Formation PME Liegi,
- tutor appartenenti a tutti i settori di attività riuniti: Centro PME di Charleroi,
- tutor e ascoltatori del 2° anno CE appartenenti a tutti i settori di attività riuniti: FOCLAM a Tournai.

Fase V: Metodologia della formazione

Abbiamo deciso una **metodologia comune alle 4 esperienze-pilota**.

La formazione non sarà garantita sottoforma di corsi ex cathedra:

- creare una dinamica della riflessione collettiva partendo dal sapere, dal saper fare e dal saper fare comportamentale dei tutor,
- fornire delle considerazioni, affinché i partecipanti si pongano delle domande,
- rispondere alle domande formulate dai partecipanti,
- partire dall'«esperienza vissuta» del gruppo e portarlo ad una riflessione e ad una rimessa in discussione,
- lavorare con il tutor.

I relatori

Abbiamo scelto di fare appello a tre categorie di relatori sulla base del *volontariato*:

- i formatori psicopedagogisti: formatori che si occupano della formazione dei formatori,
- i consulenti pedagogici,
- i relatori del settore:
 - i formatori principali o formatori B,
 - i delegati alla tutela.

I partecipanti si sono confrontati con i relatori del Centro e dell'Istituto.

L'intervento attivo di operatori del Centro e di operatori d'Istituto rientra in un approccio costruttivo e positivo della rete. È fondamentale garantire coesione tra l'Istituto e i Centri di formazione per gli allievi.

Fase VI: implementazione della formazione-pilota

Abbiamo organizzato degli incontri di lavoro:

- incontro dei delegati alla tutela interessati al progetto,
- incontro con i 4 direttori dei Centri per il lancio dell'esperienza pilota,
- incontro dei relatori del Centro di formazione per preparare lo svolgimento della formazione: chi animerà tale seduta? Come agiremo?
- incontro dei relatori del Centro di formazione per preparare l'ultima seduta di formazione: condivisione delle impressioni e del contenuto degli interventi, con l'intento di realizzare la valutazione e le conclusioni.

Fase VII: Sensibilizzazione del pubblico-target e promozione della formazione-pilota

- 1) Invio al pubblico-target di corrispondenza (con tagliando di risposta) e di un opuscolo:
 - specifici per i tutor,
 - specifici per gli ascoltatori.
- 2) Distribuzione di manifesti ed opuscoli ai Servizi e ai Centri di formazione della rete.
- 3) Contatto telefonico ai tutor «raccomandati» dai delegati alla tutela (e dai formatori principali) garantendo il follow-up degli allievi in formazione presso tali tutor.
- 4) Contatto telefonico ai partecipanti qualche giorno prima di ogni seduta formativa.

Fase VIII: Valutazione della formazione-pilota

Si tratta di una valutazione qualitativa, considerato il limitato numero dei partecipanti.

- 1) Questionario rivolto ai partecipanti.
- 2) Valutazione orale dei partecipanti sulla base delle domande / risposte.
- 3) Questionario rivolto ai relatori.
- 4) Incontro di tutti i relatori allo scopo di condividere il contenuto del loro intervento, nell'intento di « uniformare » la formazione. Per questa prima esperienza, infatti, ogni relatore ha lavorato e ha preparato il proprio intervento da solo.

In un primo momento: condivisione per tipologia di relatori:

- i delegati alla tutela
- i formatori psicopedagogisti,
- i rappresentanti dei Centri,
- i consulenti pedagogici.

Un portavoce per ogni gruppo di lavoro.

In un secondo momento: riunione plenaria di tutti i relatori e condivisione generale.

Nel breve periodo, queste valutazioni permetteranno di rivedere lo sfondo e/o la forma del programma, con l'intento di migliorarlo e svilupparlo presso gli altri Centri di formazione.

Nel lungo periodo, si effettuerà ugualmente una valutazione grazie ai delegati alla tutela. Essendo in contatto permanente con i giovani e i tutor, essi potranno valutare l'impatto della formazione.

SINTESI

Presentazione della formazione all'interno della rete dell'IFAPME

Essere «tutor» significa:

- Formare un apprendista o un tirocinante in azienda per 3 o 4 giorni la settimana, nel quadro di un contratto di formazione in alternanza.
- Trasmettere al giovane il proprio sapere, saper fare e saper fare comportamentale e seguire la sua evoluzione lungo tutto il percorso di formazione.
- Un valore aggiunto nella sua professione di lavoratore autonomo, imprenditore, o artigiano.

Una formazione rivolta a chi?

I tutor **volontari** di tutti i settori delle attività riuniti.

Perché una formazione?

- Per migliorare la qualità della formazione pratica in azienda.
- Per aiutare il tutor a comprendere meglio il suo ruolo specifico, le sue responsabilità, i suoi obblighi, i suoi diritti, ... lungo tutto il percorso di formazione.
- Per fornire delle risposte concrete alle difficoltà che il tutor incontra in azienda con un giovane in formazione.
- Per valorizzare la funzione di tutor, riconoscendo le sue competenze umane, tecniche e pedagogiche.
- Per sviluppare maggiormente l'immagine positiva dell'impresa nell'ambito di un approccio cittadino.

Obiettivi della formazione

Lo scopo della formazione è di **migliorare la qualità della formazione pratica in azienda**, con l'intento di massimizzare l'adeguamento tra i due poli dell'alternanza e di fornire al tutor aziendale un'autentica qualifica pedagogica.

Vengono sviluppate **le seguenti** competenze:

- Individuare il ruolo del tutor nel sistema della formazione.
- Conoscere il pubblico.
- Formare l'allievo in azienda.

VALUTAZIONE

Valutazione della formazione-pilota

Si tratta di una valutazione qualitativa, considerato il limitato numero dei partecipanti.

- 1) Questionario rivolto ai partecipanti.
- 2) Valutazione orale dei partecipanti sulla base delle domande / risposte.
- 3) Questionario rivolto ai relatori.
- 4) Incontro di tutti i relatori allo scopo di condividere il contenuto del loro intervento, nell'intento di « uniformare » la formazione. Per questa prima esperienza, infatti, ogni relatore ha lavorato e ha preparato il proprio intervento da solo.

In un primo momento: condivisione per tipologia di relatori:

- i delegati alla tutela
- i formatori psicopedagogisti,
- i rappresentanti dei Centri,
- i consulenti pedagogici.

Un portavoce per ogni gruppo di lavoro.

In un secondo momento: riunione plenaria di tutti i relatori e condivisione generale.

Nel breve periodo, queste valutazioni permetteranno di rivedere lo sfondo e/o la forma del programma, con l'intento di migliorarlo e svilupparlo presso gli altri Centri di formazione.

Nel lungo periodo, si effettuerà ugualmente una valutazione grazie ai delegati alla tutela. Essendo in contatto permanente con i giovani e i tutor, essi potranno valutare l'impatto della formazione.

SVILUPPO

I PRINCIPI DI BASE DELLA FORMAZIONE

Fissare gli obiettivi ma permettere la libera scelta dei metodi.

Gli obiettivi devono essere **perseguiti da tutti i relatori.**

Il modo in cui vengono raggiunti e le attività svolte sono scelte liberamente dai relatori in funzione delle loro competenze e della loro personalità.

«Siamo tutti diretti a Roma, ma ciascuno sceglie il proprio mezzo di trasporto».

Orientare la formazione verso le competenze da sviluppare.

Durante l'intero percorso della formazione, i relatori devono tenere il filo conduttore trasversale, cioè le competenze riguardanti la funzione di tutorato:

- accogliere, integrare e affiancare,
- formare,
- valutare.

Nell'ambito di questa formazione, non sono le teorie a rivestire un ruolo importante, ma gli **strumenti** che permetteranno al tutor di agire più concretamente.

Proporre un affiancamento individualizzato, per quanto possibile.

I delegati alla tutela potrebbero essere particolarmente attenti al:

- modo attraverso cui le acquisizioni della formazione vengono attuate dai tutor,
- rimedio alle difficoltà incontrate da questi ultimi.

Evitare di porre il comportamento del tutor come modello.

Non esistono dei **comportamenti tipici**.

Spetta al tutor, in funzione della sua situazione e della sua personalità, **costruire la risposta**. Il formatore del tutor fornisce i mezzi per esprimere e analizzare i comportamenti e, in tal modo, per renderli più coerenti agli obiettivi perseguiti.

Appoggiarsi alle acquisizioni dei tutor.

Aiutare i tutor ad individuare tali acquisizioni e ad attuarne il trasferimento nella nuova situazione di tutorato.

Quali sono le difficoltà incontrate dai tutor?

Quali sono le buone prassi già implementate?

Favorire la riflessione da parte dei tutor.

Lasciare spazio alla discussione, agli scambi di esperienze, permettere di formulare delle domande.

È la riflessione sull'esperienza che permette di portare allo sviluppo delle competenze.

Appoggiarsi al gruppo.

La formazione mira ad esprimere e concettualizzare ciò che viene vissuto, ciò che viene praticato empiricamente e ciò che appartiene alla categoria delle conseguenze. **Il gruppo**, permettendo gli scambi, i confronti e la ricerca collettiva, **è un valido strumento per la costruzione di questo sapere**. Esso sviluppa l'attitudine a **comunicare**, una delle basi dell'azione del tutor.

Favorire la partecipazione attiva dei tutor durante la formazione.

La formazione rappresenta, per il tutor, l'occasione di appropriarsi degli strumenti dell'alternanza o di produrne a livello collettivo (come la Carta del tutorato, ...).

Vengono privilegiati i metodi attivi: esercitazioni, simulazioni, giochi di ruoli, discussioni, scambi.

Lavorare in gruppo.

Il lavoro di gruppo si fonda sulla **complementarietà dei relatori**, dove ciascuno fornisce il proprio contributo per la riuscita della formazione.

L'esperienza ci ha dimostrato che, in particolare, il duo psicopedagogo delegato alla tutela è indispensabile per uno svolgimento efficace della formazione.

ORGANIZZAZIONE GENERALE DELLA FORMAZIONE

1° MODULO Due sedute di tre ore	Seduta introduttiva. <u>Prima competenza:</u> Collocare il ruolo del tutor nel sistema della formazione.
2° MODULO Una seduta di tre ore	<u>Seconda competenza:</u> Conoscere il pubblico.
3° MODULO Tre sedute di tre ore	<u>Terza competenza:</u> Formare l'allievo in azienda. <i>Subcompetenza n° 1:</i> Accogliere e affiancare l'allievo. <i>Subcompetenza n° 2:</i> Imparare la professione aziendale. <i>Subcompetenza n° 3:</i> Valutare le acquisizioni.

DESCRIZIONE DEI VARI MODULI

PRIMO MODULO: due sedute di tre ore.

Seduta introduttiva

OBIETTIVI	ATTIVITÀ (suggerimenti)	STRUMENTI – CONSEGNE (suggerimenti)
1. Impegnarsi in un approccio attivo.	Realizzare un giro di interventi.	<i>Chi siete voi?</i> Cartella personale che riprende il nome del partecipante e della Società.
2. Fare conoscenza con i membri del gruppo: partecipanti e relatori.		<i>Che cosa cercate?</i> In gruppi o in sottogruppi, a seconda del numero dei partecipanti.
3. Adattare il contenuto alle esigenze e alle aspettative dei partecipanti.	Presentare gli obiettivi e il contenuto della formazione.	Discussione: domande / risposte.

Prima competenza**Collocare il ruolo del tutor nel sistema della formazione.**

OBIETTIVI	ATTIVITÀ (suggerimenti)	STRUMENTI – CONSEGNE (suggerimenti)
1. Individuare le difficoltà incontrate dal tutor nella pratica.	Realizzare un inventario delle difficoltà. Classificare queste difficoltà.	Realizzare un META-PIANO: lavoro di scrittura individuale su schede. <u>Regole:</u> - una sola difficoltà per scheda, - massimo 3 righe per scheda (aggiungere a tergo, se necessario, un esempio), - scrivere in stampatello, - essere concreti.
2. Individuare il ruolo del tutor e i suoi obblighi.	Realizzare una Carta del tutorato.	Opera di SAVARY (Foucher): «Charte du tutorat» (Carta del tutorato) - pp. 70 - 71.
3. Dialogare con il centro di formazione e della tutela.	Visitare il centro di formazione. Riflettere sui punti comuni e le specificità dei tutor aziendali e dei formatori del centro, riguardo alla formazione dell'allievo.	Realizzare un diagramma Tutor – Formatore, sottoforma di due insiemi con un'intersezione.

SECONDO MODULO: una seduta di tre ore.

Seconda competenza

Conoscere il pubblico

OBIETTIVI	ATTIVITÀ (suggerimenti)	STRUMENTI – CONSEGNE (suggerimenti)
1. Analizzare le difficoltà incontrate dal tutor nel suo rapporto con l'allievo.	Descrivere in modo espressivo la percezione che i tutor hanno degli allievi: - punti di forza - punti deboli - difficoltà.	
2. Individuare le caratteristiche degli allievi.	Esporre le caratteristiche psicologiche, sociologiche e culturali degli allievi. Individuare le motivazioni proprie del tutor.	Opera di SAVARY (Foucher): «Les motivations au travail» (Le motivazioni al lavoro) - pp. 88 - 89.
3. Individuare le concezioni del tutor nel campo della formazione.	Confrontare le proprie rappresentazioni con quelle dell'insieme del gruppo.	Opera dell'INRP: Q-Sort di 20 items: p. 511, pp. 533-538, pp. 549-553.
4. Adottare un comportamento che agevoli l'apprendistato.	Individuare il comportamento spontaneo del tutor in un rapporto di aiuto.	Opera di SAVARY (Foucher): «Réfléchir sur l'accompagnement» (Riflettere sull'affiancamento) - pp. 114 - 115. Opera di SABON (ESF): Sezione conoscenza del problema: «Figure 5: Attitudes de Porter» (Figura 5: Atteggiamenti da seguire) - p. 50. Sezione applicazioni pratiche: «Exercice d'écoute et de reformulation» (Esercizio di ascolto e di riformulazione) - pp. 13 - 14.

TERZO MODULO: tre sedute di tre ore.**Terza competenza****Formare l'allievo in azienda.**Subcompetenza n° 1: accogliere e affiancare l'allievo.

OBIETTIVI	ATTIVITÀ (suggerimenti)	STRUMENTI – CONSEGNE (suggerimenti)
1. Accogliere l'allievo.	Pianificare l'accoglienza: - Fare un <u>inventario delle attività</u> da realizzare. - Fare un <u>inventario delle informazioni</u> da fornire.	Fare una lista di controllo.
2. Concludere un contratto con l'apprendista.	Individuare le regole e le componenti di un contratto fra il tutor e l'apprendista.	Opera di SABON (ESF): Sezione applicazioni pratiche: «Mise en situation – jeu de rôle» (Inserimento in un contesto situazionale – gioco dei ruoli) - p. 17. Opera di POLET – MASSET (Lamarre): «Le contrat» (Il contratto) - pp. 43-54.
3. Integrare l'apprendista all'interno dell'azienda e nel team.	Riflettere sugli ostacoli e sui facilitatori per l'integrazione degli apprendisti.	Brainstorming.

Sviluppo dell'aspetto relativo alla sicurezza nel corso di tutto l'affiancamento dell'allievo.

Subcompetenza n° 2: imparare la professione aziendale.

OBIETTIVI	ATTIVITÀ (suggerimenti)	STRUMENTI – CONSEGNE (suggerimenti)
1. Pianificare la progressione dei compiti affidati all'allievo.	Individuare i criteri di progressione di un incarico. Distinguere l'obiettivo di produzione dall'obiettivo dell'apprendistato.	Opera di SAVARY (Foucher): «Quelques notions de pédagogie» (Alcune nozioni di pedagogia) - pp. 118-119. Opera di SAVARY (Foucher): «Repères méthodologiques» (Riferimenti metodologici): p. 148. Opera di BARJOU (ESF): Sezione teorica: «Fixer des Objectifs» (Fissare degli obiettivi) - pp. 41-67. Sezione applicazioni pratiche: pp. 11-49.
2. Mostrare e spiegare le azioni professionali e gli approcci tecnici.	Organizzare una sequenza di apprendistato. Esporre: - La formazione attraverso l'esperienza (non è l'esperienza che forma, ma la riflessione sull'esperienza). - I metodi pedagogici. - I principi etici.	Opera de SAVARY (Foucher): «Séquence pédagogique»: (Sequenza pedagogica) p. 125. OPPURE inserimento in un contesto situazionale: qualcuno impara qualcosa da qualcun altro. Opera di SAVARY (Foucher): «La formation par l'expérience» (La formazione attraverso l'esperienza): pp. 126-127. Idem: «Trois méthodes pour former» (Tre metodi per formare): pp. 128-129. Opera di SABON (ESF): Sezione conoscenza del problema: pp. 84-85.

Subcompetenza n° 3: valutare le acquisizioni.

OBIETTIVI	ATTIVITÀ (suggerimenti)	STRUMENTI – CONSEGNE (suggerimenti)
1. Individuare gli obiettivi, gli oggetti e i momenti della valutazione.	Individuare le difficoltà incontrate nel campo della valutazione. Esporre: - La definizione della valutazione. - I tre tempi della valutazione.	Giro di interventi: ascoltare le difficoltà incontrate. Opera dell'IFA: «Evaluer en cours de formation» (Valutare un corso di formazione) - pp. 75-82. Opera di SAVARY (Foucher): «Les trois temps de l'évaluation» (I tre tempi della valutazione) - p.135.
2. Utilizzare i documenti formalizzati di valutazione dell'IFAPME.	Presentare questi documenti.	Schema di avanzamento. Libretto di tirocinio. Libretto pedagogico. ...
3. Valutare le attitudini.	Individuare le attitudini richieste in un contesto professionale. Formulare gli indicatori di comportamento.	Opera di SAVARY (Foucher): «Faire le point sur les attitudes au travail» (Fare il punto sulle attitudini al lavoro) - pp. 143-144.
4. Fornire un feedback.	Individuare le condizioni e i principi di un feedback costruttivo.	Inserimento in un contesto situazionale seguito da una formalizzazione. Opera di SAVARY (Foucher): «Les entretiens Tuteurs/stagiaire» (I colloqui Tutor/tirocinante) - p.145.

Sintesi delle azioni sviluppate*Primo semestre 2002*

Quattro sessioni di formazione si sono svolte da febbraio a maggio 2002:

- presso il Foclam di Tournai: 7 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso il Centro PME di Charleroi: 5 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso Formation PME Liegi: 6 partecipanti (settore dell'automobile),
- presso Formatpme Namur: 8 partecipanti (settore edile).

Una valutazione orale in gruppo e scritta, sottoforma di questionario, **nei confronti di partecipanti e relatori**, ha permesso di rivedere lo sfondo e la struttura della formazione, prima di svilupparla nel corso del secondo semestre 2002.

Secondo semestre 2002

Quattro sessioni di formazione si sono svolte in novembre e dicembre 2002:

- presso il Centro PME di Charleroi: 8 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso il Centro lussemburghese: 11 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso la Formation PME Liegi: 40 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso Formatpme Namur: 27 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti).

Una valutazione orale in gruppo e scritta, sottoforma di questionario, **nei confronti di partecipanti e relatori**, ha permesso di rivedere lo sfondo e la struttura della formazione, prima di svilupparla nel corso del primo semestre 2003.

Primo semestre 2003

Cinque sessioni di formazione si sono svolte in maggio e giugno 2003:

- presso il Centro PME di Charleroi: 14 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso il Centro lussemburghese: 4 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso la Formation PME Liegi: 9 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso Formatpme Namur: 15 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti),
- presso l'INFOP (zona di Braine-le-Comte): 12 partecipanti (tutti i settori di attività riuniti).

Una valutazione orale in gruppo e scritta, sottoforma di questionario, **nei confronti di partecipanti e relatori**, ha permesso di rivedere lo sfondo e la struttura della formazione, prima di svilupparla nel corso del primo semestre 2004.

Azione d'informazione all'«Accoglienza del giovane in azienda»: 2° semestre 2003

Pubblico:

I tutor vengono incontrati dai delegati alla tutela da fine agosto a metà ottobre 2003:

- al momento dell'accordo dell'azienda,
- al momento della firma di un nuovo contratto,
- al momento della firma di un nuovo accordo.

Il delegato alla tutela consegna al tutor un opuscolo di presentazione del tutorato e lo invita (gli consiglia vivamente) a prendere parte ad una seduta di sensibilizzazione.

Pianificazione:

Tre sedute di sensibilizzazione per ogni centro (5 centri coinvolti) in ragione di una seduta di 3 ore al mese: ottobre, novembre e dicembre 2003.

Numero di sedute:

3 sedute X 5 = 15 sedute.

Centri di formazione:

Infop (zona di Braine-le-comte), Centro PME Charleroi, Formatpme Namur, Centro lussemburghese, Formation PME Liegi.

Relatori:

Un psicopedagoga, un delegato alla tutela e un rappresentante del centro.

Estensione della formazione al tutorato

Da parte dei tutor formati, si ha una richiesta di prolungamento della formazione.

Oggi, questa formazione è finanziata dal Fondo Sociale Europeo (budget limitato).

Abbiamo, quindi, l'intenzione di sviluppare dei moduli complementari nell'ambito della formazione continua: i psicopedagogisti che hanno fornito la formazione al tutorato sono disponibili.

La formazione pedagogica dei formatori (di corsi teorici presso il centro) è un'estensione (approfondimento della materia) possibile rispetto alla formazione al tutorato.

RELATORI

I RELATORI PERMANENTI

Lo psicopedagogista:

È un esperto della comunicazione.

Il suo ruolo:

- presentare la formazione ai partecipanti all'inizio di sessione,
 - animare la formazione sulla base del sistema di riferimento pedagogico di formazione del tutor.
- Partecipa a 6 sedute.

Il delegato alla tutela:

Si tratta di un *operatore di settore* in contatto con l'ambiente delle imprese e il pubblico-target della formazione (i tutor), gli allievi, i Centri di formazione e i formatori.

Il suo ruolo:

- fornisce allo psicopedagogista la sua conoscenza dei tutor e del settore,
 - assiste lo psicopedagogista per questioni più specifiche in relazione alla sua funzione e alla regolamentazione,
 - può facilitare il contatto / il dialogo tra lo psicopedagogista e il tutor,
 - può fungere da intermediario in caso di difficoltà insorte tra il tutor e lo psicopedagogista.
- Partecipa a 6 sedute.

Il rappresentante del Centro di formazione:

Interviene nella formazione degli apprendisti all'interno del Centro di Formazione: formatore B, formatore principale.

Il suo ruolo:

- presenta il Centro di formazione e la funzione dei formatori,
 - presenta le classi delle scuole (visite),
 - presenta i corsi A, B e l'esame C,
 - risponde alle domande più specifiche riguardanti il suo settore.
- Partecipa alla prima e all'ultima seduta.

Il consulente pedagogico: partecipa ad una seduta a metà del percorso

Essi animano i Comitati professionali all'interno dei quali vengono elaborati i programmi di formazione e gli strumenti inerenti; approvano e consigliano i formatori nei Centri.

Il suo ruolo:

Presenta la rete dell'IFAPME.

Partecipa ad una seduta.

I RELATORI SPECIFICI

Occasionalmente, altri partner possono intervenire nella formazione, per fornire testimonianze concrete, viventi e costruttive rispetto alle competenze sviluppate nel corso della formazione.

Si tratta di:

- tutor che hanno partecipato alla formazione,
- allievi.

RISULTATI

I risultati riportati qui di seguito riguardano l'esperienza svolta nel corso dell'anno di formazione 2002 – 03.

QUALCHE CIFRA

FORMATPME NAMUR

PUBBLICO-TARGET:

Tirocinanti al 2° anno CE del settore edile.

Questa formazione pilota rientra nell'ambito del corso di gestione del personale e di attenzione alla creazione di azienda, degli ascoltatori al secondo CE.

ELENCO:

Tirocinanti attraverso il Formatpme Namur.

NUMERO DI INVII:

0.

NUMERO DI RITORNI DI POSTA:

0.

NUMERO DI RISPOSTE:

0.

CONTATTO TELEFONICO:

0.

Numero di partecipanti:

8.

6 praticanti in pittura

1 praticante in elettricità.

1 praticante nel settore sanitario.

PRESENZE:

- 1^a seduta: 6,

- 2^a seduta: 7,

- 3^a seduta: 6,

- 4^a seduta: 6,

- 5^a seduta: 5.

Uno ha partecipato a 5 sedute su 5. (1x100%)

Quattro hanno partecipato a 4 sedute su 5. (4x80%)

Due hanno partecipato a 3 sedute su 5. (2x60%)

Uno ha partecipato a 2 sedute su 5. (1x40%)

Percentuale media di partecipazione: 72,5%.

FOCLAM A TOURNAI

PUBBLICO TARGET:

Tutor aziendali appartenenti a tutti i settori di attività riuniti.

Ascoltatori al 2° anno CE di tutti i settori di attività riuniti.

Pubblico volontario.

ELENCO:

Dei tutor: ottenuto tramite il Servizio di Tournai.

Degli ascoltatori al 2° anno CE: ottenuto tramite il Foclam.

NUMERO DI INVII:

Tutor: 147.

Ascoltatori: 137.

NUMERO DI RITORNI DI POSTA:

12.

NUMERO DI RISPOSTE:

Tutor:

- positive: 4,
- negative: 4.

Ascoltatori:

- positive: 1,
- negative: 0.

CONTATTO TELEFONICO:

Presso 9 tutor, rimasto senza risposta.

Numero di partecipanti:

7.

6 tutor: 3 nel settore della panetteria, uno nel settore del riscaldamento e sanitario, 1 nel settore edile e 1 fiorista.

1 ascoltatore: nel settore della falegnameria.

PRESENZE:

- 1^a seduta: 7,
- 2^a seduta: 7,
- 3^a seduta: 4,
- 4^a seduta: 5,
- 5^a seduta: 6.

Uno ha partecipato alle due prime sedute e poi ha abbandonato.

Tre hanno partecipato a 5 sedute su 5. (3x100%)

Tre hanno partecipato a 4 sedute su 5. (3x80%)

Uno ha partecipato a 2 sedute su 5. (1x40%)

Percentuale media di partecipazione: 83%.

FORMATION PME LIEGI

PUBBLICO TARGET:

Tutor aziendali del settore dell'automobile: carrozzieri, meccanici e accessoristi.

Pubblico volontario.

ELENCO:

Ottenuto tramite il Servizio di Liegi.

NUMERO DI INVII:

157.

NUMERO DI RITORNI DI POSTA:

0.

NUMERO DI RISPOSTE:

- positive: 3,
- negative: 2.

CONTATTO TELEFONICO:

Presso 11 tutor, rimasto senza risposta.

Numero di partecipanti:

6.

PRESENZE:

- 1^a seduta: 5,
- 2^a seduta: 4,
- 3^a seduta: 4,
- 4^a seduta: 3,
- 5^a seduta: 5.

Uno ha partecipato a 5 sedute su 5. (1x100%)
Due hanno partecipato a 4 sedute su 5. (2x80%)
Due hanno partecipato a 3 sedute su 5. (2x60%)
Uno ha partecipato a 2 sedute su 5. (1x40%)
Percentuale media di partecipazione: 70%.

CENTRO PME CHARLEROI

PUBBLICO TARGET:

Tutor aziendali di tutti i settori riuniti.

Pubblico volontario.

ELENCO:

Ottenuto tramite il Servizio di Charleroi.

NUMERO DI INVII:

284.

NUMERO DI RITORNI DI POSTA:

6.

NUMERO DI RISPOSTE:

- positive: 5,
- negative: 5.

CONTATTO TELEFONICO:

Presso 18 tutor, rimasto senza risposta.

Numero di partecipanti:

5.

PRÉSENZE:

- 1^a seduta: 5,
- 2^a seduta: 3,
- 3^a seduta: 2,
- 4^a seduta: 2,
- 5^a seduta: 2.

Due hanno partecipato a 5 sedute su 5. (2x100%)

Uno ha partecipato a 2 sedute su 5. (1x40%)

Due hanno partecipato a 1 seduta su 5. (2x20%)

Percentuale media di partecipazione: 56%.

VALUTAZIONE DA PARTE DEI PARTECIPANTI: ELEMENTI SIGNIFICATIVI

LA FORMAZIONE NEL SUO COMPLESSO

L'ambiente e l'organizzazione

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positiva »,
- il 92,30% ha apprezzato molto il contatto telefonico,
- promozione della formazione: corrispondenza firmata da attori del settore in contatto diretto con i tutor.

LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positiva »,
- sorpresi dal limitato numero di partecipanti,
- utilità professionale, familiare e personale,
- carenza di supporti (dispense, appunti, ...),
- presentazione dell'IFAPME e della rete troppo prolissa,
- il contenuto dovrebbe essere approfondito maggiormente.

La formazione in particolare

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positiva »,
- più pedagogia.

I relatori in generale

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positivi »,
- più corsi di psicopedagogia,
- il contributo pratico dei relatori del settore è importante (presa di coscienza delle disponibilità del delegato alla tutela).

I rapporti con gli altri

- suddivisione tra « molto soddisfacenti » e « nel complesso, positivi »,
- numero insufficiente di partecipanti.

L'utilità professionale

- questa formazione è di grande utilità professionale, ma ...
- formazione da approfondire,
- formazione da fornire all'inizio dell'anno scolastico,
- tenere conto dell'aspettativa dei partecipanti,
- più psicopedagogia.

Temi proposti

- esporre in modo più dettagliato i doveri del praticante e del formatore,
- consapevolizzare i partecipanti dei « vantaggi » e « svantaggi » della formazione di un apprendista: il P/F si sente in grado di assumere e ne è capace?
- gestione delle crisi degli « adolescenti attuali » che non conosciamo più,
- analisi del rapporto,
- rapporti tra genitori dell'apprendista e tutor,
- avere un dibattito con allievi (apprendisti e/o praticanti).

Altre osservazioni e suggerimenti

- rafforzare i contatti tra il Centro, i delegati alla tutela e l'impresa, nell'interesse del giovane,
- gli strumenti pedagogici vengono utilizzati raramente,
- le aspettative degli apprendisti nei confronti del loro tutor,
- non sempre si ha l'adeguamento tra ciò che gli apprendisti imparano al centro e ciò che imparano in azienda,
- non soddisfatto del sistema, ma non c'è niente di meglio,
- poco informati sul sistema nel quale operano,
- più psicopedagogia.

VALUTAZIONE DA PARTE DEI PARTECIPANTI: ELEMENTI SIGNIFICATIVI

LA FORMAZIONE NEL SUO COMPLESSO

L'ambiente e l'organizzazione

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positivo »,
- scelta del calendario da rivedere.

LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positiva »,
- entrare più rapidamente nel vivo del soggetto,

- la presentazione della rete è necessaria, ma dovrebbe essere più breve,
- preparare una dispensa,
- formazione indispensabile che dovrebbe diventare obbligatoria,
- contenuto da rielaborare.

Il coordinamento del progetto-pilota

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positivo »,
- corrispondenza troppo poco personalizzata per i tutor,
- preparazione di una dispensa.

Il contenuto della formazione

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positivo »,
- pochi partecipanti,
- più psicopedagogia,
- contenuto da migliorare,
- strutturare il contenuto,
- rendere il contenuto più concreto.

Gli obiettivi della formazione

- vengono raggiunti dal 75% dei relatori, ma...,
- sarebbe necessario approfondire maggiormente l'aspetto psicopedagogico.

La metodologia

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, positiva »,
- il contributo pratico dei relatori del settore è ritenuto necessario dal 75% dei relatori.

I rapporti con gli altri

- suddivisione tra « molto soddisfacenti » e « nel complesso, positivi ».

L'utilità professionale per i partecipanti

- suddivisione tra « molto soddisfacente » e « nel complesso, è stato positivo »,
- questa formazione dovrebbe essere obbligatoria,
- i partecipanti hanno bisogno di essere affiancati.

L'87,50% dei relatori accetterebbe d'intervenire al momento di un'altra sessione e suggerisce:

- di disporre di un supporto elaborato,
- di preparare maggiormente la formazione con gli altri relatori,
- di presentare il programma dei corsi e i periodi di valutazione (degli apprendisti e dei praticanti).

Temi proposti

- il follow-up degli strumenti pedagogici,
- la sicurezza e il suo rispetto in azienda,
- più psicopedagogia: imparare a gestire un conflitto in modo positivo, approfondire il rapporto pedagogico tutor / allievo, ...

Altre osservazioni e suggerimenti

Come condurre l'apprendista a gestire il suo rapporto con il titolare?

CONCLUSIONI

Risultati generali dell'esperienza:

In generale, i partecipanti alla formazione, che erano tutte persone convinte e consapevoli del loro ruolo di tutor e che, per altro, erano tutti imprenditori:

- spiegano che questa formazione è un buon inizio, ma deve essere sviluppata,
- sperano che ci siano **più sedute psicopedagogiche**: riconoscono che, di fronte a determinate situazioni, si sentono impreparati. Più psicopedagogia sull'adolescente, al fine di capire meglio il « funzionamento » del giovane: essere formatore, titolare, genitore (più funzioni) ... quali parole utilizzare, quali comportamenti adottare in talune situazioni problematiche, come motivare i giovani quando hanno del potenziale, ...
- sottolineano le « carenze » della rete nell'ambito delle informazioni rispetto ai P/F: rafforzare i contatti, la comunicazione tra il Centro (formatori) e l'Azienda (tutor) nell'interesse del giovane = **mancanza di vicinanza**,
- chiedono una **maggiore presenza di delegati alla tutela** nelle aziende: la presenza del delegato alla tutela al momento delle sedute di formazione ha consentito loro di valutare meglio le loro disponibilità,
- richiedono **più aiuto, vicinanza nel quotidiano**, « in soccorso »,
- ammettono lo **scarso utilizzo dei supporti pedagogici**: gli strumenti pedagogici vengono utilizzati raramente ... alcuni ne ignorano persino l'esistenza (si veda con i CP),
- non sono realmente soddisfatti del modo in cui il sistema funziona attualmente, « ma non c'è niente di meglio »,
- non conoscono la rete,
- sono delusi e sorpresi dallo scarso numero dei partecipanti,
- sperano che **si realizzi una dispensa**: i partecipanti chiedono supporti,
- giudicano positiva l'idea di rendere questa formazione obbligatoria.

Effettivamente, questa esperienza-pilota dimostra la necessità di tale formazione, da parte sia dei partecipanti, sia dei relatori.

Alcuni confronti con l'«Inchiesta di soddisfazione IFAPME 2001» realizzata dalla SONECOM

- il 52,10% dei titolari, intervistati nell'ambito dell'indagine di soddisfazione, «si dichiarano disposti a seguire una breve formazione pedagogica destinata loro, che permetta di garantire un inquadramento di migliore qualità, contro il 47,90% che si dichiara non interessato (poiché non ne sente il bisogno oppure perché ritiene che ciò superi la propria missione). Questa percentuale di mobilitazione potenziale è alquanto incoraggiante, anche se si tratta di semplici dichiarazioni d'intenti». *Infatti, la percentuale di risposte al momento del lancio della campagna di sensibilizzazione e di promozione della formazione pilota al tutorato è nettamente inferiore al 50%! I partecipanti erano già persone sensibilizzate al follow-up pedagogico degli allievi.*
- «È a proposito del posto che occupano all'interno della rete che i titolari/formatori fanno sentire la voce più critica. ... I titolari-formatori sembrano aspirare ad un maggiore riconoscimento del loro ruolo. In generale, i titolari si dimostrano soddisfatti dei servizi della rete». *Questi elementi confermano i dati espressi dai tutor.*
- «... Il delegato, dunque, è proprio l'attore attorno al quale il titolare articola la sua relazione nei confronti della rete. ...Un titolare su due sarebbe favorevole ad un aumentato sviluppo del partenariato con i centri». «Sempre secondo i titolari, un altro «punto nero» riguarda il

posto che viene riservato loro nella formazione. Al di fuori del ristretto perimetro della loro azienda, trovano alcune difficoltà a collocarsi in qualità di attori di questa formazione. ..., essi deplorano la scarsità d'informazioni di cui dispongono sui corsi e il ruolo limitato che rivestono nella valutazione». *Questi dati confermano il bisogno di prossimità che richiedono i tutor. Essi si augurano che il loro ruolo venga preso maggiormente in considerazione, in particolare, al momento della valutazione.*

DOCUMENTI

Documenti realizzati

- un rapporto di valutazione del progetto-pilota tutorato: primo semestre 2002,
- un rapporto di valutazione della formazione al tutorato: azione del secondo semestre 2002,
- un rapporto di valutazione della formazione al tutorato: azione del primo semestre 2003,
- una dispensa rivolta ai tutor nelle aziende accettate dalla rete dell'IFAPME, documento destinato ai partecipanti della formazione al tutorato,
- un documento intitolato «La formation au tutorat au sein du réseau de l'IFAPME» (La formazione al tutorato nella rete dell'IFAPME), «guida pratica» destinata ai relatori della formazione al tutorato, realizzata sotto la competenza del BIEF.

Bibliografia

- ANTONI Eric, « Entre » le marteau et l'enclume: analyse d'une expérience d'accompagnement. Strasbourg: CRAPT – CARRLI, 1999, 60 p. (Collection « Paroles d'acteurs »). *Testimonianza di un'esperienza professionale, questo documento illustra l'azione sperimentale condotta da un mediatore tra il CFA e l'azienda. L'autore mirava a far scoprire ai 33 giovani coinvolti il legame tra l'apprendistato teorico fornito al corso e la vita di cantiere. Il suo intento era di far prendere loro coscienza della dimensione collettiva del lavoro e di incoraggiarli a ripensare in modo diverso il loro lavoro.*
- BARJOU B., Savoir transmettre son expertise et son saper fare, ESF éditeur, Paris, 1995.
- CERF J-M., MICHEL Y., Guide du tuteur en entreprise. Foucher, CAFOC de Nantes, 1995, 64 p. *Guida pratica. La prima parte fornisce gli elementi informativi fondamentali sul quadro generale dell'alternanza, i suoi attori e i suoi principi. La seconda parte propone degli strumenti agli attori della missione di tutorato.*
- DAFCO – CAFOC de Strasbourg. Eurotuteur. 1999. (CD – ROM accompagnato da un libretto). *La sfida del progetto Eurotuteur è di proporre una formazione di base a tutor che accolgono dei giovani provenienti da quattro Paesi europei: Germania, Spagna, Francia, Regno Unito. Il CD-ROM di formazione prende in considerazione le difficoltà del tutor nel delineare il contesto in cui si evolve il praticante e fornisce loro, oltre ad informazioni di base utili alla comprensione del contesto culturale del giovane, un metodo da implementare affinché l'accoglienza e poi la formazione, si svolgano nel miglior modo possibile.*
- DARVOGNE C., NOYE D., Organiser le travail pour qu'il soit formateur. INSEP Editions, 1993, 208 p. *Gli autori propongono 12 norme affinché le situazioni lavorative siano delle occasioni per apprendere: formalizzare i metodi operativi per memorizzare le competenze; ampliare i campi di attività; fare maturare i progetti personali; sviluppare il tutorato; organizzare i percorsi di avanzamento; organizzare le unità di lavoro a responsabilità allargata ...*
- DE PERETTI A., Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation, Guida pratica, Paris, ESF, 1998.

DRTEFP Bretagne, Guide méthodologique de l'alternance à l'usage des formateurs et des tuteurs d'entreprises, La documentation française, 1997, 90 p.

Quest'opera propone una metodologia e i mezzi pratici per svolgere meglio l'alternanza presentando, in ogni tappa affrontata, delle schede destinate ai formatori, altre ai tutor, e alcune ad entrambi. La prima parte è dedicata alla preparazione dell'approccio all'alternanza. Nella seconda parte, si parla dell'integrazione del giovane in azienda. Nella parte successiva, gli autori trattano della conduzione e della realizzazione dell'alternanza. Infine, si parla della messa a frutto delle acquisizioni nel centro di formazione, in azienda e nell'ambiente socio-economico. Alla fine dell'opera, c'è un glossario.

GERARD Françoise, A l'écoute des tuteurs: 26 entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise, Centre Inffo, 1997, 278 p.

Quest'opera propone 26 cronache di tutorato ordinario, composte partendo dal colloquio con 26 tutor; donne, uomini, in 19 aziende diverse per dimensioni e settore di attività.

Institut Formation Administration (IFA), Projet tuteur, 2000.

INRP, Recueil d'instruments et de processus d'évaluation formative, Tome II, juillet 1983.

PELPEL P., Guide de la fonction tutorale. Les éditions d'organisations, 1995, 208 p. (Collection « Les guides du métier d'enseignant »).

Partendo da una tipologia di tirocini e da una riflessione sull'identità dei formatori di settore di primo e secondo livello, l'autore definisce il capitolato d'oneri dell'incarico. Grazie agli approcci teorici, fornisce degli esempi concreti e degli esercizi appositamente elaborati, propone i mezzi per attuare l'osservazione formativa, la valutazione e il colloquio di consulenza.

POLET – MASSET, Passeport pour l'autonomie, Paris, Editions Lamarre, 1993.

SABON Guy., La formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage: pour une intégration réussie des jeunes dans l'entreprise. ESF Editeur, 1995, 170 p. + 61 p.

Costruito come un manuale di auto-formazione, quest'opera fornisce dei consigli, sia pratici che teorici, ai tutor e ai responsabili dell'apprendistato desiderosi di perfezionarsi. Una prima parte, intitolata « Conoscenza del problema » fornisce le informazioni teoriche, mentre una seconda parte intitolata « Applicazioni pratiche » propone degli esercizi concreti presentati in modo progressivo. Al centro del libro, il lettore troverà un programma di auto-formazione personale che consente di organizzare in modo razionale l'acquisizione del sapere.

SAVARY Emile. Former et accompagner les tuteurs. Foucher, 1995, 155 p.

Quest'opera percorre le diverse fasi della formazione, dalla concezione alla realizzazione, e comprende 45 schede diverse direttamente utilizzabili dal tutor.

TUGAL Marie. Repères bibliographiques: tutorat et alternance. Centre Inffo, 1995, 58 p.

Questa bibliografia è formata da due parti. La prima raccoglie riferimenti sull'alternanza e l'apprendistato, sulla pedagogia dell'alternanza. La seconda parte raggruppa più temi sulle sfide e lo sviluppo del tutorato, in particolare: la funzione di tutorato dell'impresa, il posto del tutor nelle nuove azioni di qualifica, degli approcci europei, degli strumenti e delle guide per il tutorato, ecc.

Tuteur: le savoir partagé – Les jeunes comptent sur vous. France OPCAREG, 1998. CD – ROM, libretto di accompagnamento e schede-strumenti.

Strumento di sensibilizzazione rispetto al sistema messo a punto dagli OPCAREG per lo sviluppo del tutorato. Si pone come obiettivo quello di aiutare i tutor nella loro missione di condivisione del sapere. Fornisce dei consigli per agire: accogliere, preparare il percorso di formazione, trasferire le proprie competenze, gestire delle relazioni con l'ente di formazione, seguire e affiancare, valutare le acquisizioni e aiutare il giovane a riflettere sul suo progetto professionale.

ALCUNE CONSIDERAZIONI DI SINTESI E PROBLEMI APERTI

Il tempo delle conclusioni è tempo di bilanci e valutazione del lavoro svolto, dei risultati ottenuti, e delle strade perlustrate. Alla fine del nostro progetto possiamo di certo affermare che ci ha consentito di maturare un'importante esperienza sullo stato dell'arte dell'apprendistato e dei sistemi formativi dell'alternanza a livello europeo, soprattutto in riferimento alla rete dei partner coinvolti. A tal proposito vi sono alcune considerazioni che si possono avanzare, sia per dare risalto e valore al lavoro da noi svolto nell'arco dei tre anni di durata del progetto DREAM JOB, sia nella speranza che i risultati raggiunti contribuiscano alla costituzione di un patrimonio di conoscenze condivise ed europee in materia di apprendistato e processi di inserimento lavorativo di giovani.

Prima di tutto possiamo dire che dall'analisi e comparazione dei sistemi apprendistato dei paesi coinvolti nel progetto (Italia, Francia, Belgio, Spagna, Inghilterra, Germania, Grecia), emerge come l'apprendistato rappresenti a livello europeo esperienza estremamente variegata: si alternano infatti esperienze molto consolidate come quella del Sistema Duale tedesco o quella francese ad esperienze giovani ed ancora in corso di messa a regime e di consolidamento, come quella italiana e quella greca¹.

Emerge comunque che, sia pure in questo quadro diversificato, i differenti sistemi –paese stanno investendo per sviluppare e consolidare un sistema dell'apprendistato e dell'alternanza e questo risulta anche alla luce dei cambiamenti in atto negli scenari formativi e dei sistemi dell'*e-education* di alcuni paesi (Inghilterra, Italia). Sempre più i sistemi dell'alternanza e dell'apprendistato in particolare risultano dispositivi che consentono l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, permettendo loro, proprio in virtù dell'alternanza formativa di acquisire e sviluppare competenze professionalizzanti. Di più, tali percorsi di formazione lavoro rappresentano anche l'accesso al sistema dell'alternanza ed alla formazione continua lungo tutto l'arco della vita. Dall'indagine realizzata nell'ambito del progetto, dalle interviste realizzate a testimoni istituzionali, ad operatori dei sistemi formativi, dalla valutazione delle esperienze rilevanti relativamente ai processi di inserimento lavorativo, risulta come la formazione professionale acquisita in percorsi di alternanza formazione –lavoro sia considerata particolarmente efficace per apprendere competenze di mestiere ed organizzative, proprio in virtù dell'integrazione dei *setting* e delle dimensioni da cui può derivare l'apprendimento (apprendimento derivante dalla pratica lavorativa, dall'essere inseriti in situazione, dallo stare immersi in sistemi organizzativi e relazionali).

Un'altra considerazione molto importante da fare, a nostro avviso, è che in tutti i sistemi analizzati l'apprendistato sta evolvendo e non costituisce più esclusivamente un sistema di “recupero” di giovani in situazione di disagio o dai percorsi scolastici difficili, ma sta cambiando nel senso che offre opportunità di professionalizzazione e specializzazione anche a soggetti che, già in possesso di titolo di studio superiore, intendono intraprendere percorsi di specializzazione e di “alta formazione”. I soggetti interessati non sono più soltanto i giovanissimi, ma adulti giovani di recente ingresso nel mercato del lavoro. Ciò ci porta a dire che i percorsi di apprendistato si stanno evolvendo, determinando un passaggio “da una pedagogia dell'alternanza, a ciò che possiamo definire come una andragogia dell'alternanza”.

Analizzando i risultati del progetto emerge anche come sia possibile iniziare a parlare di **sistema europeo dell'apprendistato** e come ciò sia possibile di fatto contando anche su un linguaggio comune tra attori coinvolti (formatori, soggetti istituzionali). I diversi paesi poi si riconoscono nei processi di apprendistato, nelle fasi salienti che li costituiscono. Essi concordano nel considerare essenziali figure di governo dei percorsi formativi (tutor aziendali, tutor formativi dei centri IFP), nel ritenere come dal punto di vista della progettazione e delle architetture dei percorsi formativi occorra progettare adeguatamente l'alternanza sulla base delle esigenze specifiche dei destinatari dei percorsi e di come sia necessario poter strutturare i percorsi seguendo una logica di individualizzazione degli interventi, introducendo elementi di flessibi-

lizzazione degli stessi (progettazione dei percorsi per unità formative autoconsistenti e combinate), anche svincolando la formazione da specifici tempi e spazi di fruizione, ovvero tramite il ricorso a metodologie e-learning e di formazione a distanza.

Per quanto riguarda la fase di valutazione degli apprendimenti, emerge l'esigenza di adottate strategie di valutazione coerenti con l'oggetto della valutazione, generalmente la competenza, acquisita anche sul lavoro e partecipando alle pratiche lavorative. Risulta fondamentale mettere a regime un sistema di certificazione delle competenze e degli apprendimenti non formali che portino a loro volta ad un riconoscimento dei crediti formativi maturati da ciascuno e che confluiscono nel portfolio delle competenze che accompagnerà il soggetto per tutta la vita professionale e formativa. Di fatto questo punto risulta ancora fortemente critico in quanto non in tutti i paesi analizzati esiste un sistema di standard di competenze codificato da consentire un riconoscimento di crediti a fronte di percorsi in alternanza istruzione/formazione e lavoro. **Il glossario comparato** presentato in allegato al volume contiene tutti i termini chiave condivisi dai partner e che caratterizzano trasversalmente tutti i sistemi locali di apprendistato. In sintesi, il glossario costituisce l'elenco delle parole del sistema europeo dell'apprendistato. Si rimanda naturalmente al portale www.dream-job.org ed ai glossari nazionali per verifiche ed approfondimenti².

Dall'analisi delle esperienze considerate rilevanti in tema di processi di inserimento lavorativo e percorsi di apprendistato, analisi sul campo che ha coinvolto tutti i paesi partner, emerge come risultino fondamentali interventi a supporto della creazione e consolidamento di una cultura dell'apprendimento continuo in impresa e come risulti essenziale la presenza di figure di governo dei percorsi di inserimento, adeguatamente preparate, per il buon esito dei percorsi stessi. Tali figure di supporto sono i tutor aziendali, a volte denominati maestri di mestiere o di esperienza, e i tutor dei centri di istruzione formazione professionale, responsabili del monitoraggio dei percorsi di inserimento, garanti dei buoni esiti delle esperienze formative in azienda e non, responsabili della valutazione degli apprendimenti dei giovani neo-inseriti. Sono costoro i "formatori dell'integrazione" che intervengono nei processi formativi in alternanza e che, per svolgere adeguatamente il proprio ruolo, devono necessariamente essere formati. Dall'analisi dei casi³ di studio emerge ancora come siano le piccole imprese soprattutto o le piccole organizzazioni ad avere bisogno di supporti nella gestione delle nuove risorse inserite affinché possano diventare professionisti competenti per l'impresa. Da questo punto di vista i tutor delle agenzie formative o dei centri di formazione professionale possono svolgere un ruolo di accompagnamento molto importante per l'impresa e per i giovani neo-assunti, in particolare nella co-progettazione del piano formativo individuale dell'apprendista che dovrà essere coerente con le strategie aziendali e con il progetto personale e professionale del giovane inserito. Svolgere un ruolo di accompagnamento significa in tal senso fare consulenza all'impresa, all'organizzazione e ciò comporta conseguentemente, la necessità di ripensare la figura del formatore, di ridefinirne le competenze, di ripensarne il ruolo.

Quanto affermato più sopra intende offrire spunti di riflessione per tutti quanti lavorino nell'apprendistato ed intende fornire un contributo in tema di costituzione di un sistema europeo e dell'alternanza. I partner del progetto DREAM JOB per il futuro si impegnano a mantenere vivo il centro di competenza, a diffondere e valorizzare i risultati ottenuti nell'intento di ampliare la rete transnazionale costituita con il progetto e con l'obiettivo di arricchire ulteriormente banche dati e biblioteca virtuale in modo che il portale possa continuare a rappresentare una risorsa utile alla comunità degli attori dell'apprendistato.

¹ Si rimanda per approfondimenti all'analisi e comparazione dei sistemi apprendistato contenuta nel presente volume e pubblicata sul portale www.dream-job.org

² Un'ulteriore risorsa per verificare lo stato dell'arte dell'apprendistato nei differenti paesi costituenti la rete dei partner del progetto è rappresentata dalla biblioteca accessibile dal portale www.dream-jo.org e in cui è possibile consultare fonti, normative, testi di riferimento, pubblicazioni istituzionali, rapporti di ricerca in materia di apprendistato e di percorsi di socializzazione al lavoro.

³ Per un'analisi dettagliata dei casi di studio si rimanda, comunque, al repertorio del presente volume, oltre che al portale del progetto.



Dream Job
Development Relationship in European
Apprenticeship Methodologies to Join
Organizational Best Practices

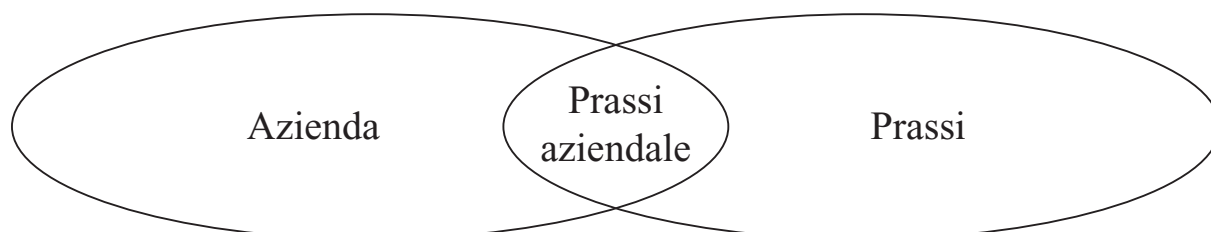
Allegato 1
Analisi dei casi aziendali
e delle buone prassi
Indicazioni per la rilevazione e descrizione

Ambiti di applicazione

L'analisi condotta sulle aziende e sulle pratiche può riferirsi ad uno o più degli ambiti di applicazione previsti dal progetto

- ♦ Sistemi formativi
- ♦ Competenze
- ♦ Metodologie formative
- ♦ Risorse e contesti per la formazione e l'apprendimento

Analizzare imprese ed analizzare prassi



Individuare le imprese

- ♦ Rilevanza dell'impresa dal punto di vista dei processi di inserimento, socializzazione lavorativa, affiancamento, formazione di dipendenti apprendisti e non in un quadro di alternanza tra formazione e lavoro
- ♦ Distribuzione delle imprese su più fasce dimensionali, ipotizzando che la dimensione aziendale influenzi significativamente la configurazione pratica dei processi rilevanti per il progetto
- ♦ Individuazione da conoscenza diretta o da segnalazioni

L'analisi aziendale/1

L'analisi aziendale può essere condotta a più livelli:

- ♦ L'azienda nel suo insieme
- ♦ La gestione delle risorse umane (in modo più specifico)
- ♦ Un approfondimento sui processi relativi all'alternanza

L'analisi aziendale/2

Analizzare l'azienda nel suo insieme significa ricostruire in modo sistetico:

- ♦ La strategia aziendale (l'azienda ha una strategia? Essa è orientata a mantenere le posizioni o alla crescita? L'azienda si considera innovativa? Quale è il peso delle R.U. nella strategia aziendale? La strategia è nota? È condivisa?)
- ♦ La direzione (l'azienda è gestita in modo accentrato o diffuso? La leadership è autorevole o autoritaria? Sono attuati processi stabili di delega?)
- ♦ La comunicazione interna (le informazioni circolano o sono ostacolate? L'azienda mantiene flussi di comunicazione interna? Sono presenti sistemi di comunicazione che consentano l'accesso diretto dei dipendenti?)
- ♦ La gestione delle risorse umane (v. approfondimento)
- ♦ La partecipazione (è sostenuta e incoraggiata?)
- ♦ La presenza di un contesto favorevole al lavoro e ai processi di apprendimento

L'analisi aziendale/3

L'analisi sulla gestione delle risorse umane può riguardare:

- ♦ L'inserimento lavorativo
- ♦ Lo sviluppo professionale e di carriera
- ♦ I sistemi di valutazione
- ♦ I sistemi premianti

L'analisi aziendale/4

L'analisi d'insieme sull'impresa e quella sulla gestione delle risorse umane sono necessarie per ricostruire il quadro d'insieme in cui vanno poi letti in modo più specifico i processi di gestione dell'alternanza. Il passaggio a tali approfondimenti può comportare, in taluni contesti aziendali, un restringimento del campo di indagine ad una specifica funzione od unità organizzativa, così come ad uno specifico processo.

Tale scelta non è obbligatoria ma può essere utile per meglio focalizzare gli approfondimenti successivi e per descrivere le eventuali buone prassi che dovessero essere individuate.

L'analisi aziendale/5

L'analisi dei processi per l'alternanza può riguardare alcuni ambiti specifici per i quali vanno individuati indicatori (possibilmente quantificabili) a sostegno della distintività del processo segnalato:

<i>Processi e sistemi</i>	<i>Indicatori di valutazione</i>
Modalità di inserimento	Tempi, modi permanenza
Socializzazione lavorativa	Tempi, modi, integrazione
Modalità di affiancamento	Tempi ed efficacia dell'apprendimento
Opportunità formative	Ore di formazione, risultati
Valutazione dell'alternanza	Esistenza, periodicità
Sistemi e figure a supporto	Esistenza, qualificazione

Caratteristiche di una prassi trasferibile

- ♦ Essere una prassi (qualcosa di concretamente realizzato e non solo di immaginato o desiderato, ovvero un sistema di pratiche, azioni, interventi strutturati e durevoli realmente agito; qualcosa che si vorrebbe segnalare come “ciò che sappiamo fare meglio” in un determinato ambito)
- ♦ Funzionare e dare risultati migliori (rispetto al passato, ad un altro reparto, ad un'altra azienda)
- ♦ Essere descrivibile e codificabile
- ♦ Essere trasferibile o adattabile in altri contesti

Come si descrive una prassi trasferibile

- ♦ In quale degli ambiti di applicazione si colloca
- ♦ Perché viene proposta
- ♦ In quale contesto è stata sperimentata
- ♦ Come funziona
- ♦ Chi la realizza
- ♦ Rispetto a chi
- ♦ Per ottenere quali risultati
- ♦ Con quali strumenti
- ♦ Da quanto tempo
- ♦ Avvertenze per l'implementazione e l'adattamento
- ♦ Quali sono i benchmark per valutarne l'efficacia



Dream Job
Development Relationship in European
Apprenticeship Methodologies to Join
Organizational Best Practices

Allegato 2
Comparazione terminologica
dei glossari

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
APPRENDIMENTO Processo attraverso cui un soggetto acquisisce nuove conoscenze, competenze, comportamenti, mutandole dall'ambiente circostante o sviluppandole attraverso un atto creativo. - Apprendimento formale (Formal learning): si acquisisce all'interno di un contesto organizzato e strutturato (istruzione, formazione professionale, etc.), viene designato come vero e proprio apprendimento e può portare a un riconoscimento formale (titolo, qualifica, ...); - Apprendimento non-formale (Non formal learning): è incluso in attività pianificate che contengono importanti elementi di apprendimento (esperienza di lavoro); - Apprendimento informale (Informal learning): si sviluppa nelle attività della vita quotidiana ed è frutto dell'esperienza personale.	APPRENTISSAGE Fait de modifier durablement ses représentations et ses schèmes d'action.	APPRENTISSAGE Processus, activité ou ensemble d'activités qui permettent à une personne de développer des compétences ou d'acquérir des connaissances à l'intérieur d'un cours ou d'un programme de formation. APPRENTISSAGE FORMEL Notions acquises dans le cadre d'inactivité ayant pour objectif d'acquérir de l'expérience, de la compétence. Apprentissage informel: identification de toutes les activités qui contribuent de façon connexe à l'organisation de nouvelles compétences
CREDITO FORMATIVO Valore, risultato di un processo di riconoscimento e di messa in valore, attribuibile a saperi/competenze comunque acquisite dall'individuo (percorsi formali, attività professionale, esperienza personale), che può essere riconosciuto ai fini dell'inserimento in percorsi di istruzione o di formazione professionale, determinandone la personalizzazione e/o la riduzione della durata.	VALIDATION DES ACQUIS DE LA FORMATION ET DE L'EXPÉRIENCE Ce processus est en cours de mise en place en Belgique, au travers du Consortium de validation des compétences et de la mise en place des Centres de Compétences. Possibilité pour un individu de faire reconnaître des compétences acquises de façon formelle (par le biais d'une formation reconnue, voire certifiée) ou de façon informelle (expérience personnelle, expérience professionnelle) en vue soit d'intégrer un parcours de formation soit de s'insérer dans le marché du travail. La validation permet ainsi de prendre en compte certains acquis de l'expérience professionnelle d'une personne en lui accordant la dispense d'une ou plusieurs unités de formation, lui permettant ainsi d'accéder plus rapidement à l'obtention d'un diplôme complet ou d'un emploi.	UNITÉ DE VALEUR Élément de base de l'enseignement supérieur. Valeur résultant d'un processus de reconnaissance attribuable à une compétence acquise par un individu.
MONITORAGGIO Un controllo assiduo, ravvicinato, analitico. È l'analisi costante e sistematica del contesto e del percorso formativo all'interno del quale si realizza l'apprendimento. Il monitoraggio implica: - il controllo dei fattori critici (materiali e immateriali); - l'individuazione dei problemi manifesti o latenti; - la predisposizione di quanto necessario per prevenirli e/o risolverli. Il monitoraggio del contesto ha come obiettivo di predisporre le condizioni per l'apprendimento del gruppo in formazione. L'analisi del contesto di apprendimento si basa sulla comprensione dei fattori che favoriscono e ostacolano la motivazione ad apprendere e delle relative relazioni tra di essi.	ÉVALUATION DE LA FORMATION	ACCOMPAGNEMENT Pendant la réalisation de la formation, la notion de suivi du jeune a une place essentielle. Ce suivi permet de réajuster les choix initiaux, de contribuer à assurer la continuité de l'action de formation et d'accompagner vers l'emploi.

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
APRENDIZAJE El proceso de APRENDIZAJE es aquel por el cual una persona adquiere los nuevos conocimientos, capacidades, comportamientos. Se adquiere en el interior de un contexto organizado y estructurado (instrucción, formación profesional, etc.). El aprendizaje informal se desarrolla en las actividades de la vida de cada día y es fruto de la experiencia personal.	STRUCTURED LEARNING Learning which takes place at a learning establishment, or is delivered by or in partnership with a learning establishment outside its own environment, to enable a learner to gain accreditation. These are normally partnerships with Further Education College's that have the underpinning knowledge and the skills from Tutors to offer all aspects of learning. All tutors have to be qualified to Certificate of Education, have industry certificates and knowledge.	LERNEN Die relativ überdauernde Veränderung einer Verhaltensmöglichkeit, die durch Beobachtung oder Übung zustande kommt. Die moderne konstruktivistische Lerntheorie definiert Lernen als mentalen zirkulären Prozess von Selbstorganisation und Konstruktion, der eigenverantwortlich, selbstgesteuert und kommunikativ abläuft. Darüber hinaus wird zwischen Prozessen des formalen, informellen und non-formalen Lernens unterschieden.
CRÉDITO FORMATIVO Valor, resultado de un proceso de reconocimiento y de valor, atribuible al saber y competencias adquiridas.	PORTFOLIO OF EVIDENCE A set of materials that provides evidence of learning activities, for example, that produced by learners for the purposes of assessment or accreditation. Rather than being based on a test or examination, National Vocational Qualifications are awarded once learners have assembled documentary evidence that they have demonstrated the necessary competencies at the appropriate levels.	BILDUNGSNACHWEISE Kredit-, Nachweis- oder Gutscheinsystem, das (Aus-)Bildungsleistungen qualitativ oder quantitativ bescheinigt. Im Hochschulbereich setzt sich mehr und mehr das europäische Punktesystem ECTS durch, das den Nachweis von universitären Leistungen und den Besuch von Veranstaltungen auf europäischer Ebene übertragbar macht.
VALORACIÓN DEL APRENDIZAJE Proceso de reconocer la participación y los resultados del aprendizaje (formal, no formal o informal), de modo que se potencie su valor intrínseco, y de recompensarlo.²³¹ EVALUACION Valoración que se efectúa para determinar que la formación ha cumplido con los objetivos establecidos o ha mejorado el rendimiento inicial del alumno. Proceso de medición del impacto y efectividad de la acción formativa.	TRACKING The process of monitoring the progress of people and documents, often electronically, for example, the tracking of students' progress through a course of study. REVIEW PROCESS The review process is on-going throughout the learning programme and carried out by the assessor or training provider with the learner and their employer. These are planned formal meetings up to every 12 weeks, to ensure that progress is being made, set targets towards achievements, identify skill requirements or additional support. At the end of the programme an Evaluation of the learners programme is carried out to determine the success or achievements of the programme. Evaluation may be conducted by programme organisers and tutors and be requested as student self evaluation. Evaluations can be programme specific and /or applied in accordance with externally determined criteria i.e. LSC or ALI.	MONITORING Formativer Teil der Evaluationsprozesse von Bildungsmaßnahmen oder –projekten. Bereits im Verlauf einer Maßnahme oder eines Projektes wird die Qualität des Entwicklungsprozesses intern oder extern überwacht und als gesonderter Teil der Maßnahme durchgeführt. Im Gegensatz dazu bewerten summative Evaluationsmaßnahmen den Erfolg von abgeschlossenen (Teil-)Maßnahmen.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
ORIENTAMENTO Processo attraverso il quale un individuo è posto nelle condizioni di definire obiettivi di istruzione, formazione, lavoro, etc. ed alla conseguente scelta dei percorsi più idonei per il loro raggiungimento, tenute in conto personalità, attitudini dimostrate, competenze maturate, condizioni familiari, locali ed ambientali, tendenze del sistema produttivo, possibilità formative ed occupazionali. Parte del processo di orientamento è rappresentata dalle pratiche di bilancio di competenze (vedi voce), relativamente alla messa in trasparenza all'individuo delle proprie risorse spendibili verso il sistema formativo ed il lavoro.	ORIENTATION Pour l'IFAPME, l'orientation se fait au travers du Dispositif d'Aide à la Décision ou DAD (pour l'Enseignement subsidié par la Communauté, ce travail se fait par le biais des Centres psycho-médico-sociaux ou PMS). Ces services ont entre autre pour objectif de guider toute personne dans la définition d'un projet de vie cohérent qui débouche sur une formation adaptée à son parcours individuel → prise en compte des données familiales, sociales, affectives, financières, des compétences individuelles et professionnelles, de la localisation économique, ...	DROIT À L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE Il fait partie intégrante des missions du système éducatif. Les élèves doivent pouvoir bénéficier de l'ensemble des informations de nature à permettre l'élaboration d'un projet d'orientation scolaire ou professionnelle et notamment d'une information sur les formations qui y préparent. Cette information est destinée à faciliter le choix d'un avenir professionnel. Elle est organisée sous la responsabilité des chefs d'établissements. Elle est réalisée par les conseillers d'orientation psychologues, les personnels enseignants, les conseillers de l'enseignement technologique et les représentants des organisations professionnelles et des chambres de commerce et d'industrie, de métiers et d'agriculture. Elle s'accompagne de la remise d'une documentation.
CERTIFICAZIONE Attribuzione di un valore legale e generale ai saperi comunque acquisiti (vedi competenze possedute da un soggetto) quale condizione per una loro migliore spendibilità sul mercato del lavoro (anche in relazione al riconoscimento della qualifica professionale) e verso il sistema educativo e formativo (in relazione alla possibilità di riconoscimento dei crediti formativi). La certificazione come pratica estesa è possibile solo in presenza di un sistema di standard che costituiscano il riferimento nazionale e regionale per riconoscere il possesso di competenze in modo univoco e confrontabile. Una competenza certificata non è necessariamente un credito formativo.	CERTIFICATION Certificates and diplomas are awarded at the end of a training, in the name of the Government of the French-speaking community. CERTIFICATE Document proving the apprenticeship has been successfully completed. DIPLOMA Document proving the business administration training has been successfully completed.	CERTIFICATION Attribution d'un titre, certificat ou diplôme reconnu par un organisme, une branche professionnelle ou autre. CERTIFICAT Le certificat de qualification professionnelle (CQP) est un titre créé et délivré par les partenaires sociaux dans une branche professionnelle déterminée. Il prépare à une qualification directement opérationnelle en entreprise. C'est une réponse souple à l'évolution des besoins de la profession en matière de compétences. Il permet de combler un vide de certification. C'est un moyen de renforcer la qualification des salariés. FORMATION DIPLÔMANTE Formation sanctionnée par un diplôme délivré au nom de l'état et un titre professionnel inscrit au Répertoire des certifications professionnelles. Les formations sous contrat d'apprentissage sont obligatoirement des formations diplômantes. Les formations sous contrat de professionnalisation peuvent être qualifiantes ou diplômantes.
APPRENDISTATO Rapporto di lavoro contrattuale a causa mista in forza del quale l'apprendista riceve la formazione necessaria per diventare un lavoratore qualificato. Accanto alla formazione impartita sul luogo di lavoro a cura dell'imprenditore l'apprendista deve frequentare corsi di formazione esterni all'azienda. Al termine del periodo di apprendistato il datore di lavoro attesta le competenze professionali acquisite dai lavoratori, dandone comunicazione alla struttura territoriale pubblica competente in materia di servizi all'impiego. La Regione regola le modalità di certificazione dei risultati dell'attività formativa.	APPRENTICESHIP Method of alternation training, that provides a general, technical and practical training and prepares for business administration training (in the sector of self-employed workers with a possible representation in the "Higher Council for the Middle-Class"). It is geared to youngsters aged 15 or more (having satisfied the full-time compulsory schooling requirements). Normally apprenticeship lasts for 3 years. APPRENTICESHIP AGREEMENT Contract under the terms of which an employer-trainer (head of company) undertakes to give or have someone give an apprentice a professional and technical training, preparing him for business administration training, and an apprentice commits himself to learn theoretical subjects and practical skills, useful for the exercise of his job, under the guidance of the employer-trainer, and to attend the complementary courses. This contract is concluded through a training supervisor. In the case of successful examinations, the candidates receive a certificate from the training centres: it is accredited by the Government of the French-speaking community.	APPRENTISSAGE Système qui consiste à associer une formation théorique - générale, technologique et professionnelle à une expérience pratique, acquise en entreprise. L'apprentissage fait l'objet d'un contrat conclu entre un apprenti et un employeur. Les temps de formation hors production sont comptés comme temps de travail; le contrat se déroule sous la responsabilité d'un tuteur ou d'un maître d'apprentissage.

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
ORIENTACIÓN Conjunto de actividades encaminadas a ayudar a la gente a tomar decisiones sobre su vida (educativa, profesional o personal) y a llevarlas a la práctica.	INDUCTION A process of introduction and orientation carried out at the beginning of a course or learning activity. Learners are given guidance and advice concerning their programme or qualification, Health & Safety and Equal Opportunities. It is also part of the process for identifying learner's needs and future requirements and encourages ownership by learner of their programme.	ACTION ORIENTATION The theoretical concept of action orientated vocational training means vocational training in Germany should be geared to demands and required qualifications of the world of work. There is a general agreement with the orientation of vocational training towards the concept of action orientation among the persons responsible for vocational training within the dual system. As a consequence the demands of occupational qualifications are to be defined on the level of the general vocational education, and appropriate framework curricula are to be developed. Components of action orientated qualifications are vocational expertise as well as personal and social competence.
CERTIFICACIÓN Proceso de expedir certificados o diplomas que reconozcan formalmente los logros de un individuo, tras un procedimiento de evaluación. CERTIFICADO DE PROFESIONALIDAD Normativa que regula todo lo relacionado con la planificación, evaluación, itinerario formativo, recursos materiales e infraestructura de una serie de especialidades de formación ocupacional, dando carácter homogéneo a la certificación obtenida en todo el territorio nacional CERTIFICADO Documento oficial que acredita formalmente los logros de un individuo.	QUALIFICATION A certificate of achievement or competence that specifies the awarding body, the type of qualification and its title and level.	ZERTIFIKATION Formaler Nachweis von Bildungsleistungen. Auf den unterschiedlichen Ebenen des deutschen Bildungssystems sind verschiedene Begriffe üblich: z.B. Zeugnis, Diplom, Zertifikat, Examen
APRENDIZAJE - APRENDIZ Relación del trabajo contractual por el cual el aprendiz recibe la formación necesaria para hacerse un trabajador cualificado. Junto la formación dada en el lugar del trabajo, el aprendiz debe aprovechar la formación externa de la compañía. Al término del período del aprendizaje el empresario certifica las capacidades profesionales adquiridas de los trabajadores en una comunicación a la estructura territorial pública competente en la materia de servicios al empleo.	APPRENTICESHIPS Reforms have been made to the Apprenticeship programmes. They are now under the heading of The Apprenticeship Family. This in- corporate Young Apprenticeships for the 14-16 year olds. This will be a high quality route at Key Stage 4 for good ability and well-motivated pupils who will pursue industry specific vocational qualifications with employers and training providers. It is expected that many will want to learn and earn when they leave school and progress to level 2 Apprenticeships. FOUNDATION DEGREES A new initiative to encourage Apprentices who have completed level 3 to move on towards a level 4. University linked qualification. A two year programme linked to occupational competence and vocational training. HIGHER NATIONAL DIPLOMA (HND) This is a two year full- time course that equates to the first two years of a degree course. Offered in many subject areas mostly with a vocational application. HND's may also have an industrial or commercial placement as part of the course.	BERUFSAUSBILDUNG – LEHRE Berufsausbildung findet in Deutschland im sekundären und tertiären Bildungsbereich statt. Berufsschulen, Berufsfachschulen, Berufsaufbauschulen und staatliche sowie private Berufsakademien greifen an jeweils unterschiedlichen Stellen des hierarchisch gegliederten Berufsausbildungssystems. Das deutsche System ist grundsätzlich dezentralisiert und vorwiegend durch die einzelnen Bundesländer organisiert und somit im Vergleich zu anderen europäischen Staaten vielfältig und heterogen. Das immer noch vorherrschende Prinzip der Kostenfreiheit für Auszubildende wird zur Zeit auf politischer Ebene diskutiert. Die zweite Besonderheit ist das duale System eine zweigleisige Organisation der Berufsausbildung durch Vermittlung theoretischen Wissens in Schulen und praktischer Arbeitserfahrung in Betrieben.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
	PRACTICAL APPRENTICESHIP BOOKLET Document for the monitoring of the apprentice in his practical training. Drawn up for each trade, it is an inventory of the tasks that an apprentice must be able to carry out alone and in the enterprise all along his training. This document aims at- helping the employer-trainer to organize the practical training of his apprentice according to the objectives of the booklet; making a permanent inventory of the knowledge and skills learned in the enterprise and in the centre; allowing a regular assessment of the practical training in the enterprise.	
STANDARD FORMATIVI Gli standard formativi sono intesi come i requisiti minimi (contenuti, metodologie didattiche, durata, condizioni di accesso, ...) necessari perché un individuo raggiunga attraverso un percorso formativo un risultato prefissato.	RÉFÉRENTIELS Les référentiels sont des outils qui permettent de définir un contexte métier et les conditions de réalisations d'une formation pour atteindre cet objectif métier. <u>Référentiel métier</u>: liste des activités professionnelles observables en entreprises et qui représentent le coeur du métier, c'est-à-dire la liste des activités principales exercées par un professionnel accompli. <u>Référentiel de compétences</u>: liste des compétences associées aux activités-clés du métier (descriptif du coeur du métier). <u>Référentiel de formation</u>: traduction pédagogique des activités et compétences telles que définies dans les référentiels métier et de compétences; = structure de formation, contenus, méthodologies, moyens pédagogiques, durées, durées et moments des évaluations, ... <u>Référentiel d'évaluation</u>: définition des procédures et méthodes de vérification générales et propres aux ensembles de compétences.	RÉFÉRENTIEL Ou programme de formation est un plan descriptif détaillé des contenus théoriques et pratiques qui sont nécessaires pour l'atteinte d'un objectif de formation donné. Ce document analyse les tâches attribuées au titulaire d'un diplôme et leur contenu dans le cadre de chaque secteur professionnel. Le référentiel d'activité professionnel est la base à partir de laquelle est élaboré le référentiel de diplôme

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
	APPRENTICESHIPS Delivering a level 3 qualification, covering NVQ's, Key Skills and technical certificates. There are two other developments affecting this structure. First, Entry to Employment will become a more important pre Apprenticeship route, and second, the LSC is preparing to pilot special arrangements for Adults who can capitalise on their prior learning and experience in achieving an Apprenticeship qualification. See also Portfolio of evidence. CURRICULUM The curriculum is understood as the totality of the experiences of the learner has, as a result of the provision made. The curriculum framework is the planned curriculum, which sets out the entitlement to learning against which clear and small steps of progress can be planned and monitored.	
LOS ESTÁNDARES DE FORMACION son los contenidos mínimos o requisitos (contenido, metodologías didácticas, duración, condiciones del acceso...) necesarios para que un individuo adquiera una formación prefijada.	NATIONAL OCCUPATIONAL STANDARDS Standards of occupational competence are developed by a standard setting body and are approved by the regulatory bodies over-seen by QCA (Qualifications and Curriculum Authority) NATIONAL VOCATIONAL QUALIFICATIONS (NVQS) National Vocational Qualifications are a series of vocational awards, achieved through assessment and training. An NVQ is a vocational rather than academic qualification and is acquired by producing evidence of work-based learning and experience. A set of national qualifications (UK) geared towards training people in the essential skills needed for particular jobs. They are often taken by school-leavers who do not wish to go on into higher education but prefer training directed at particular occupations. NVQ's are competence based clearly relevant to work and incorporate the ability to perform in a range of work-related activities and the underpinning skills, knowledge and understanding required for performance in employment. They are available at five levels. A candidate at level 1 needs to demonstrate foundation skills in a range of work activities, many of which may be routine and predictable. To achieve Level 5 requires a candidate to demonstrate competences at chartered, professional or senior management level, often exercising a very substantial degree of personal autonomy. SECTOR SKILLS COUNCIL These have taken over from the (NTOs) National Training Organisations. 9 occupational area Sector Skills Councils are in the final phase of being set-up ready for 2005. LEVEL A framework of qualifications from. Level 1 Foundation Level 2 Craft Level 3 Supervisory Level 4 Lower Manager Level 5 Senior Managers	BILDUNGSSTANDARD Minimalanforderung, die an Schulen eines bestimmten Typs gerichtet werden muss, um einen gesetzten Standard, der z.B. zum Übertritt an eine weiterführende Schule, einen bestimmten Beruf oder Ausbildung erforderlich ist, zu erreichen.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
VALUTAZIONE Insieme di attività attraverso le quali sono esaminati i diversi aspetti dell'erogazione del servizio formativo e dei risultati da esso ottenuti. La valutazione è un processo riferito ad una pluralità di soggetti (il sistema cliente, gli erogatori, gli assessor esterni, ...) e di dimensioni (soddisfazione del cliente, conformità a standard e requisiti definiti in fase di progettazione e formalizzati nell'offerta, esiti dell'apprendimento a livello individuale ed organizzativo, spendibilità delle conoscenze/competenze trasmesse in rapporto al mercato del lavoro, efficienza e ritorno economico dell'investimento formativo, ...).	PROCESSUS QUALITÉ Étude et mise en place de dispositifs qui visent à développer l'efficacité et l'adaptation d'une entreprise quelle qu'elle soit aux besoins du contexte : développement interne, rapports à la satisfaction de la clientèle, rapports aux développements économiques.	EVALUATION Phase au cours de laquelle on vérifie si les acquis sont conformes aux objectifs de la formation. C'est un outil pédagogique qui doit être utilisé tout au long du parcours de formation afin d'aider l'intéressé à progresser tant à partir de ses difficultés qu'à partir de ses succès. Inspection de l'apprentissage : il a pour mission le contrôle pédagogique, administratif et financier des Centres de Formations d'Apprentis et le contrôle de la formation donnée aux apprentis dans les entreprises.
COMPETENZA Insieme di risorse (conoscenze, abilità, comportamenti) dinamiche, in funzione dei processi di apprendimento dell'individuo, di cui un soggetto deve disporre per affrontare efficacemente il proprio sviluppo professionale e personale, specificamente per l'inserimento in contesti formativi e di lavoro.	COMPETENCE (SKILL) Know-how combining different resources, in order to face a work situation. PRACTICAL ASSESSMENT Assessment carried out during the 1st and the 2nd year of apprenticeship, aiming at measuring the progress made by the apprentice in his practical training. It includes two parts: - exercises carried out in a workshop-class or in the company; - an interview with the apprentice. The Territorial Director and the training supervisor are entrusted with the monitoring of this assessment, in order to remedy possible shortcomings.	COMPÉTENCE C'est une capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes.

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
EVALUACIÓN FORMATIVA Destinada a determinar el grado en el cual la persona conoce o es capaz de realizar una tarea de aprendizaje, y que identifica partes que no fue capaz de realizar y que por lo tanto pueden ser objeto de capacitación. EVALUACIÓN SUMATIVA Se realiza después de la conclusión de una o varias unidades de estado o de actividades específicas, para determinar el conocimiento y habilidades con el fin de culminar el proceso de aprendizaje.	ASSESSMENT A judgement about the value of student's achievements at the completion of a task, course of study or learning activities visually judged in terms of increased knowledge, skills and /or understanding that arises from a critical examination by set criteria. Assessment can be formative i.e. made during the course of a programme of study and used to inform a student about his/her progress, i.e. judgements that take place on the completion of a programme of learning activities. Within work-based learning Assessments are carried out on an on-going basis at planned stages to ensure consistency of skills levels. The process through which evidence of candidate's achievements is evaluated against agreed National Occupational criteria which enables the evidence to be provided for an award. For example, the NVQ assessor examines the portfolio of evidence at intervals as well as carrying out regular observations. This enables the assessor to determine whether individual elements/ units have been completed satisfactorily. Before an NVQ unit is "signed off", the assessor will test the candidates underpinning knowledge, understanding and work-based performance to ensure they can demonstrate competence in the workplace. Assessor may work for the employer, the training provider or another party, but must have the appropriate TBLB qualifications and occupational competence to carry out this task. EVALUATION The use of criteria that are frequently applied at the end of a learning programme or learning activities in order to determine the success or achievements of such programmes or activities in relation to pre-specified objectives. Criteria may be applied to the course, including its design, content and organisation, as well as to learning outcomes for individual students. Evaluations may be conducted by programme organisers and tutors, and be requested as student self-evaluations. Evaluations can be programme, course or situation specific and/or applied in accordance with externally determined criteria. VERIFICATION To ensure assessors are working to a uniform standard, all National Vocational Qualifications must be verified before the NVQ award is made. An approved centre appoints internal NVQ verifiers; the awarding body appoints external verifiers. Verifiers must hold the appropriate qualification. If an internal verifier is used, the awarding body is likely to send an external verifier as well.	EVALUATION Gesonderter Teil eines Projekts oder einer Maßnahme im Bildungsbereich, der die Durchführung oder den Erfolg der Maßnahme nach qualitativen oder quantitativen Kriterien bewertet. Es wird im allgemeinen zwischen formativer und summativer Evaluation unterschieden. Formative Evaluation greift schon zu Beginn einer Maßnahme und überwacht die internen Entwicklungsprozesse (Monitoring). Summative Evaluation bewertet den Erfolg einer Maßnahme nach inneren oder äußeren Kriterien.
COMPETENCIA GENERAL Es la expresión global de la profesionalidad requerida para el desempeño pleno de la ocupación, en la que se explicitan las grandes funciones que la caracterizan junto a las capacidades que permiten ejercerlas eficazmente en relación con el entorno profesional en que se desarrollan. COMPETENCIA PROFESIONAL Conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo	BASIC SKILLS 1) Primary-level expertise usually in reading, writing, and literacy that are considered essential in order that individuals can participate fully in a society. 2) A set of literacy and numeracy skills designed for use with adult learners, which start at pre-entry level with the earliest stages of development of communication through to level 2 of the qualifications framework KEY SKILLS Key skills are generic skills, the skills that are used in all jobs and have been identified as being required for all people during their working life. There are 3 mandatory Key skills. - Communication. - Taking in information by reading and learning and providing information by speaking and listening. - Application of number – being confident about using, interpreting and manipulating numbers quickly and accurately. - Information Technology – Using computers to source, select and present text, data and images. All Apprenticeship frameworks contain Key skills.	KOMPETENZEN Im allgemeinen wird unter Kompetenz die Fähigkeit einer Person verstanden, eine bestimmte Tätigkeit erfolgreich ausführen zu können. Kompetenz wird dabei von der Performanz unterschieden. Im beruflichen Bereich wird der Begriff häufig mit anderen Begriffen wie z.B. Qualifikation vermischt. Außerdem bezeichnet er eine bestimmte Zuständigkeit einer Person innerhalb einer Institution.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
BILANCIO DI COMPETENZE Insieme di pratiche, differenziate in termini metodologici, finalizzate alla messa in trasparenza ad un individuo delle proprie competenze e, in alcuni casi, alla loro migliore spendibilità rispetto a soggetti terzi (formazione, mercato del lavoro). Il bilancio ed i relativi prodotti correlati (p.e. portafogli individuali) sono strumenti centrali nello sviluppo di sistemi di orientamento basati appunto sul riferimento delle competenze. Il suo approccio è fortemente orientato all'individuo ed al rafforzamento della propria immagine con alto valore orientativo e con un'implicita valenza motivante e d'empowerment.	ASSESSMENT Process consisting in the collecting of information and in its confrontation with various criteria, in order to make a decision. PROFESSIONAL COMPETENCE Measurable capability to make use of the knowledge necessary for the carrying out of a task in a work situation: knowledge, know-how, behaviour that a person must acquire to carry out a task. COMPETENCE CENTRE For organizations, enterprises, job seekers, workers, teachers, students and apprentices. A competence centre aims at fulfilling the training needs in an integrated way, within the framework of a partnership between the Walloon Region, the training operators, the social partners in the professional sectors, research centres and universities. Competence centres benefit from the support of European structural funds. The main features of a competence centre are: - an integration in the development process of the Region; - a promotion of partnership and opening to the world of enterprises; - a widening of the training field; - a helping role for everyone. The main missions of a competence centre are: - training; - a monitoring of the evolution of trades and of the training needs; - information and raising awareness; - helping to define the needs in the field of training (audit); - development and research in the field of pedagogic tools; - helping to integrate job seekers; - support of economical development; - quality approach; - continuing training of trainers and teachers.	BILAN DE COMPÉTENCES Il a pour objet de permettre à chaque salarié, quel que soit son âge, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. L'entreprise ne peut réaliser elle-même un bilan de compétences pour ses salariés; elle doit faire appel à un organisme agréé par un organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation (OPACIF); le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec le consentement de la personne; les résultats lui appartiennent et ne peuvent être communiqués à un tiers sans son accord.
ACCREDITAMENTO Riconoscimento di idoneità dei soggetti che si candidano a gestire iniziative di formazione nell'ambito dei bandi provinciali e regionali, dando "sufficienti garanzie" di competenze e di dotazione di risorse strumentali. Si tratta di un riconoscimento di requisiti minimi (di processo e di risultati pregressi), a prescindere dalle scelte organizzative autonome degli organismi di formazione.	ORGANISME ACCRÉDITÉ Organisme qui répond aux normes fixées par une autorité (en matière d'enseignement et de formation, les gouvernements communautaires, régionaux et fédéral), normes garantissant la qualité du service produit.	ACCRÉDITATION D'UN CENTRE DE FORMATION D'APPENTIS (CFA): Les CFA dispensent aux jeunes travailleurs sous contrat d'apprentissage une formation générale. Celle-ci est associée à une formation technologique et pratique qui doit compléter la formation reçue en entreprise. La création d'un CFA fait l'objet d'une convention conclue avec l'Etat ou avec la Région. Cette convention précise les modalités d'organisation administrative, pédagogique et financière, le contenu et la progression des formations, les conditions d'encadrement pédagogique des apprentis, l'aire normale de recrutement, le nombre minimal et maximal d'apprentis admis annuellement et le coût de formation par apprenti.

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA Proceso por el cual un trabajador realiza demostraciones de competencia que son recogidas por un evaluador autorizado para juzgar si la evidencia de competencia es suficiente para la obtención de un certificado. ESTANDAR DE COMPETENCIA Nivel de realización del trabajo que se requiere para lograr el cumplimiento de las funciones y objetivos de la producción tal y como se especifica en los criterios de realización. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Proceso a través del cual se verifica la capacidad de una persona con relación al desempeño requerido, que puede estar traducido en una norma. Puede ser efectuada mediante pruebas, tests prácticos, observación o examen de evidencias. Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador, con el propósito de formarse un concepto sobre su competencia, a partir de un padrón (normas) e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar la competencia	INITIAL ASSESSMENT The process of determining for a given individual their ability before or on entry to a programme. It also covers what qualification aims will be appropriate, individual needs, length of their programme and what particular training interventions will be needed. Initial assessments will also take in to account prior attainment, practical skills and vocational training through schools. ASSESSMENT 1) A judgement about the worth of a student's achievements at the completion of a course of study or learning activities in terms of increased knowledge, skills, and/or understanding that arises from a critical examination of the same. Assessment can be formative i.e. made during the course of a programme of study and used to inform a student about his/her progress, or summative i.e. judgements that take place on the completion of a programme of learning activities. 2) The process through which evidence of candidates' attainments is evaluated against agreed criteria to provide the evidence for an award. For example, the NVQ assessor examines the portfolio of evidence at intervals and determines whether individual elements have been completed satisfactorily. Before an NVQ unit is signed off, the assessor will test the candidate's underpinning knowledge, understanding and work-based performance to ensure they can demonstrate competence in the workplace. Assessors may work for the employer, the training provider or another party, but must have the appropriate qualifications.	ASSESSMENT Einschätzung oder Persönlichkeitsbeurteilung im Sinne einer multimodalen Diagnostik im beruflichen Sektor. Ein Assessment Center (AC) ist ein diagnostisches System, in dem mehrere Personen zum Zwecke einer Personalauswahl oder vorgesehenen internen Personalentwicklung mittels mehrerer diagnostischer Verfahren eingeschätzt werden. Neben beruflichen Kompetenzen werden auch die Persönlichkeit und Schlüsselqualifikationen von mehreren Beobachtern beurteilt.
ACREDITACIÓN DE ORGANISMOS CERTIFICADORES Procedimiento por el cual una entidad autorizada reconoce formalmente que un órgano o persona es competente para desarrollar tareas específicas de certificación.	AWARDING BODIES Organisations that have decision making responsibilities for granting approval to run NVQ's and to monitor and ensure quality within NVQ's within skill areas. APPROVED CENTRE This is an organisation that has been accredited by an awarding body to assess and verify National Vocational Qualifications. It could be a training provider, an employer or a Further Education College. THE ADULT LEARNING INSPECTORATE The Adult Learning Inspectorate is responsible for inspecting provision in Further Education College, Work-based learning providers and Adult & Community learning centres.	AKKREDITIERER Institutionen, die von einer höheren Organisation die Erlaubnis oder Befähigung offiziell zugesprochen bekommen, bestimmte anerkannte Bildungsmaßnahmen durchführen und zertifizieren zu dürfen. Das können Unternehmen, Schulen oder andere öffentliche oder private Lernzentren sein.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
APPRENDISTA Possono diventare apprendisti i giovani in possesso di qualsiasi titolo di studio, di età compresa tra i 16 e i 24 anni. Il limite sale: - a 26 anni se la sede dell'azienda si trova nel sud Italia o nelle zone depresse del centro e del nord. - a 29 anni nel settore artigiano tali limiti sono tutti elevati di due anni per gli apprendisti portatori di handicap. I giovani apprendisti tra i 15 e i 17 anni compiuti che non hanno ancora assolto l'obbligo scolastico, sono tenuti a frequentare ulteriori 120 ore annue in aggiunta alle 120 ore normalmente previste per la formazione degli apprendisti.	APPRENTI Jeune de 15 ans ou plus engagé dans une formation professionnelle régie par un contrat d'apprentissage. <u>Contrat d'apprentissage:</u> Contrat par lequel un chef d'entreprise s'engage à donner ou à faire donner à un apprenti, une formation générale et technique, préparatoire à la formation de chef d'entreprise et par lequel un apprenti s'engage à s'initier aux matières théoriques et au savoir-faire utiles à l'exercice de la profession, sous la direction et la surveillance du chef d'entreprise de même qu'à suivre les cours nécessaires à sa formation. Le contrat est conclu par l'intermédiaire d'un secrétaire d'apprentissage. Les candidats qui ont satisfait à l'évaluation obtiennent un certificat délivré au nom du Gouvernement de la Communauté française par les Centres de Formation.	APPRENTI Jeune entre 15 et 25 ans sous contrat d'apprentissage qui reçoit une formation générale, associée à une formation technologique et pratique en lien avec une entreprise.
TUTOR 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.	TUTOR Person in the training enterprise, specially entrusted with the monitoring of the apprentice (trainee). The tutor has to enable the apprentice to acquire the necessary professional know-how, according to the progression determined with the "training pole", and to be the reference of the apprentice in the SME. The apprentice must know that the tutor's role is to answer his questions, to help him to understand what happens around him and to solve the possible problems with him. In a quality alternation training system, the apprentice or trainee is in the centre of this system. (Education and Training Council). The tutor can be the head of company himself or a staff member appointed by him. He must fulfil the following conditions: - be aged 25 or more; - prove a training or a professional activity of 6 years at least (in the profession). (There are possibilities of derogation, especially for the holders of a diploma of business administration training, but the tutor must be aged 23 or more). DÉLÉGUÉ À LA TUTELLE Agent chargé d'opérer la tutelle globale des apprentis et des futurs chefs d'entreprise qui ont entrepris une formation en alternance dans le réseau de formation pour les PME. Il constitue l'interface entre l'entreprise, l'apprenant, son représentant légal et le centre de formation. L'objectif essentiel de cette fonction est de renforcer l'accompagnement des jeunes en formation en alternance, de mieux suivre leur évolution en cours de formation, d'anticiper les difficultés et d'établir un lien accru avec les entreprises qui offrent des places pour la formation pratique. Les missions du délégué à la tutelle englobent: - une mission de guidance et d'orientation des candidats à une formation en alternance; - l'établissement du plan de formation en accord avec le candidat; - la conclusion des contrats d'apprentissage et des conventions de stage; - le contrôle administratif des contrats et conventions et la surveillance de la formation pratique en entreprise; - la guidance des apprentis sur le plan social, et l'accompagnement et l'encadrement des stagiaires; - une mission de médiateur en cas de désaccord entre le chef d'entreprise et l'apprenti ou le stagiaire; - la constitution des dossiers pour l'agrément des entreprises et la proposition d'agrément des entreprises et de la capacité formative de celles-ci; - une mission de prospection et de promotion auprès des entreprises susceptibles d'engager un apprenti ou un stagiaire. Le délégué à la tutelle est un agent contractuel de l'Institut. Il gère entre 200 et 250 contrats et conventions.	RÉFÉRENT ÉCOLE Personne à l'intérieur de l'école ou du centre de formation qui suit l'apprenti tout au long de son cursus. TUTEUR OU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE Personne dans une entreprise qui est chargée d'accueillir, d'aider, d'informer et de guider l'apprenti, d'organiser sa formation en entreprise, d'assurer la liaison avec l'organisme de formation, de veiller au respect de son emploi du temps et de participer à son évaluation. Il doit justifier d'une expérience professionnelle. Il ne peut pas avoir plus de 2 apprentis en charge.

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
APRENDIZ Persona que presta sus servicios a una empresa bajo un modelo de contrato laboral de aprendizaje en el que se regula una alternancia entre la práctica profesional y la formación. Dicha condición laboral tiene una limitación en tiempo y edad.	APPRENTICE An eligible person who has commenced a Modern Apprenticeship. An ex-apprentice whose Modern Apprenticeship has terminated is also referred to as an Apprentice with respect to his terminated course.	AUSZUBILDENDER – LEHRLING Person, die sich gerade in der Berufsausbildung befindet. In Deutschland werden mit diesem Begriff in Abgrenzung zu Studenten hauptsächlich Schüler bezeichnet, die die klassische duale Berufsausbildung mit Berufsschule und Ausbildung in einem Betrieb absolvieren.
TUTOR Persona responsable de supervisar y guiar a los estudiantes durante la formación. El tutor es guía en la trayectoria académica. TUTOR DE LA EMPRESA El tutor de la empresa tiene la tarea de asistir al aprendiz y de facilitar la formación, servirle de punto de referencia constante y de ayuda para hacer frente de cara a resolver los problemas personales, relaciones sociales, y a su actividad profesional.	STAKEHOLDERS Individuals or groups who have a significant interest in the successful outcome of a learning initiative or activity. In educational institutions, for example, stakeholders may include funding agencies, staff, potential employers and learners. Tutor is the referent person inside the SME	TUTOR - AUSBILDER Person, die innerhalb eines beruflichen Ausbildungsgangs die Rolle des Trainers, Ausbilders oder Lehrers übernimmt. Üblicherweise bezeichnet der Begriff Tutor einen Ausbilder, der im Gegensatz zur klassischen Lehrerrolle keinen Frontalunterricht hält, sondern kurs- oder Ausbildungsbegleitend fortdauernd initiativ und/oder reaktiv unterstützend zur Seite steht. Im dualen System der Berufsausbildung wird die Rolle des Tutors meist von Meistern oder ähnlich gestellten Ausbildern übernommen.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
ALTERNANZA FORMATIVA Percorso formativo nel quale si integrano reciprocamente attività formative 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.	ALTERNATION TRAINING Vocational training that combines a practical training in a company and a theoretical training in a training centre, including general and professional subjects. It is organized in the framework of a partnership between a training operator, a trainee and an enterprise. The enterprise contracts to develop the professional skills of the trainee. ALTERNATION TRAINING CONTRACT Under the terms of this contract, an employer undertakes to give or have someone give a trainee a practical training in his company and the trainee commits himself to follow a training in the place of work, under the guidance of the employer, and to attend systematic courses in a training centre.	ALTERNANCE Système qui consiste à associer une formation théorique - générale, technologique et professionnelle - à une expérience pratique, acquise en entreprise. L'apprentissage est la plus ancienne des formes d'alternance. Les temps de formation hors production sont comptés comme temps de travail; le contrat se déroule sous la responsabilité d'un tuteur ou d'un maître d'apprentissage. Le terme d'alternance est également employé à propos des stages en entreprise qu'effectuent des élèves ou des étudiants, dans le cadre de leur scolarité.
PERCORSO FORMATIVO Insieme delle azioni, articolate per fasi e/o delle iniziative finalizzate allo sviluppo intellettuale e cognitivo della persona, che ha come risultato finale l'acquisizione di competenze spendibili in ambito lavorativo. Il processo di trasformazione è costituito dall'elaborazione attivata dal destinatario, che reagisce di fronte alle informazioni ricevute e le trasforma in comportamento professionale e in prodotto. Per minimizzare lo scarto fra risultato ottenuto e quello atteso è necessaria una progettazione didattica, un sistema di feedback sistematico.	MODULARISATION Setting up of teaching units with an own function, which are as well independent as integrable in various training sets. MODULE Mono- or multidisciplinary unit, which is part of or can be integrated in a training process - possibly with several operators - and contributes to the achievement of a professional project. A module is as well independent as capitalizable.	PLAN DE FORMATION C'est l'ensemble des actions de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience retenues par l'employeur à destination des salariés de son entreprise. Cependant, l'employeur est incité à organiser la formation de ses salariés. En effet, il doit participer au financement de la formation professionnelle continue et la mise en place d'un plan de formation est l'une des modalités permettant à l'employeur de s'acquitter de cette obligation légale.
FORMAZIONE A DISTANZA Attività strutturata ed in generale assistita di apprendimento, svolta secondo differenti modalità tecniche ed organizzative, accomunate dalla non coincidenza dell'unità di tempo e/o di luogo (la "distanza") rispetto all'azione (l'apprendimento). La FAD nasce non solo in relazione all'innovazione tecnologica (con la quale intrattiene evidentemente rapporti sempre più stretti), quanto come risposta strategica ad un bisogno di apprendimento sempre più personalizzato nei contenuti e nelle modalità di fruizione, e sempre più connesso all'esercizio dei diritti di accesso alle competenze e mantenimento dell'occupabilità. Per la centralità che in essa assume il soggetto in apprendimento (il singolo individuo), la FAD si presenta almeno in senso teorico fortemente coerente con l'approccio per competenze, crediti formativi, unità capitalizzabili.	FORMATION À DISTANCE Acronyme pour Formation à Distance. Celle-ci couvre l'ensemble des dispositifs techniques et des modèles d'organisation qui ont pour but de fournir un enseignement ou un apprentissage à des individus qui sont distants de l'organisme de formation prestataire de service. Ce mode de formation requiert des techniques spéciales de formation, de conception des cours, et des moyens de communication reposant sur une technologie électronique ou autre.	FORMATION OUVERTE ET/OU À DISTANCE (FOAD) C'est un dispositif souple de formation organisé en fonction de besoins individuels ou collectifs. Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elles est régie par un protocole individuel de formation qui permet au stagiaire de connaître les conditions de réalisation de l'action de formation et en particulier: le calendrier, les différentes modalités pédagogiques, la durée estimée nécessaire pour effectuer les travaux ainsi que les modes d'évaluation. Enseignement à distance ou par correspondance: c'est un enseignement ne comportant pas, dans les lieux où il est reçu, la présence physique du formateur chargé de le dispenser ou ne comportant une présence que de manière occasionnelle. Il ne répond pas rigoureusement à la notion d'action de formation telle qu'elle est définie par les textes. Il constitue, cependant, un moyen important de perfectionnement ou de promotion.

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
FORMACIÒN EN ALTERNANCIA Programa de formaciòn que se desarrolla en periodos estructurados de formaciòn en una empresa y, en su caso, en un centro o establecimiento de formaciòn, cualquiera que sea el estatuto, con contrato laboral, contrato de aprendiz, escolar o estudiante, del beneficiario, en el marco de la Formaciòn Profesional o enseñaanza superior.	WORK-BASED LEARNING Learning and training in vocational, occupational or general areas by people employed, or based largely, at a workplace. Apprentices and trainees who are employed by the company develop and consolidate their skills and abilities through supervised tasks, training, mentoring and learning while at work. WORK EXPERIENCE This is a placement on employer's premises in which a student/learner carries out a particular task or duty, or a range of tasks and duties, more or less as would an employee, but with the emphasis on the learning aspects of the experience. It provides opportunities for learning about the skills and personal qualities, careers, roles and structures that exist within a workplace or company.	ALTERNIERENDE AUSBILDUNG – DUALE AUSBILDUNG Ausbildungssystem, das die Vermittlung von theoretischen Inhalten in einer schulischen Umgebung (Berufsschule) mit praktischen Erfahrungen in einem betrieblichen Umfeld kombiniert. In Deutschland das herkömmliche berufliche Trainings- und Ausbildungssystem.
ITINERARIO FORMATIVO Es el conjunto de mòdulos correspondientes a una ocupaciòn que, secuenciados y ordenados pedagògicamente, capacitan para el desempeño de la misma. MODULO PROFESIONAL O FORMATIVO Bloque coherente de FPE. Es la unidad de oferta educativa y la parte más pequeña de FPE que puede acreditarse y capitalizarse para la obtenciòn de un tà-tulo profesional. Pueden estar asociados a una o varias unidades de competencia, o bien a objetivos socioeducativos	COURSE DESIGN The structure, aims, prescribed procedures and content of an education or training programme as conceived and delivered by those who have created it. PROGRAMME (OF STUDY) This is a planned course of study with a distinct start and end point, designed to meet the requirements of an individual or group of learners. It may or may not be externally accredited. This term is sometimes used interchangeably with "course". UNITISATION The process of structuring the framework in terms of units as basic building blocks rather than full qualifications.	TRAINING PROGRAMMES Regarding the in-firm training within the dual system in Germany there are nationally validated minimum standards that are specified in the so-called training regulations. These programmes were developed by teachers in accordance to the "assistance for formulation of general curricula of the conference of the minister of education for the occupational education". The training regulation only regulates that the apprenticeship should mediate fundamental vocational knowledge on the one hand, and the acquirement of the necessary professional skills of the particular vocational field on the other hand. The apprenticeship should also additionally qualify for the required practical vocational experience.
BLENDED LEARNING Proceso de formaciòn que combina métodos de la formaciòn a distancia y de la presencial. ELEARNING eLearning es el conjunto de actividades necesarias para la creaciòn y uso de un entorno de formaciòn a distancia online mediante el uso de tecnologàas de la informaciòn y comunicaciones. CBT (COMPUTER BASED TRAINING) Formaciòn basada en el ordenador. Normalmente el material formativo se presenta en soporte CD-ROM y a diferencia de la formaciòn en lènea, no necesita conexiòn a Internet. WBT (WEB BASED TRAINING). Formaciòn basada en la Web. Provisiòn de contenido educativo a través de un navegador web, ya sea en Internet, en una intranet. VIDEOCONFERENCIA Sistema que permite la transmissiòn en tiempo real de vàdeo sonido a través de una red. Permite comunicar a a personas que se encuentran en lugares remotos, por ejemplo a un tutor y sus alumnos, etc. El hardware utilizado es una videocàmara, micròfono y altavoces.	DISTANCE LEARNING A mode of delivery in which learning is delivered electronically in print, on radio and television or via the internet. Distance learning means that tutors no longer have to be present with a learner or within the same geographical area. Learners complete work – books, which are marked and given robust feedback by occupationally competent tutors.	FERNSTUDIUM – DISTANCE LEARNING Art des Studiums oder allgemein Lernens, bei dem keine oder nur verhältnismäßig geringe Anteile an Präsenzunterricht durchgeführt werden. Lerninhalte werden in schriftlicher oder elektronischer Form an die Lerner verschickt und im durch Tutoren begleiteten Selbststudium erarbeitet. Das klassische Fernstudium wird heute immer mehr durch moderne Formen des e-learning, web-based training oder durch andere elektronische und netzgestützte Formen des Lernens (z.B. Videoübertragung) ergänzt.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
UNITÀ FORMATIVA CAPITALIZZABILE Standard formativo basato sul concetto di competenza, sviluppato e proposto dall'Isfol. Ogni UFC esprime l'articolazione formativa minima (prerequisiti, contenuti, durata, metodologie, modalità di verifica dell'apprendimento) corrispondente ad una o più Unità di Competenza di soglia. Differentemente dal tradizionale approccio formativo "per moduli di materie", l'UFC è orientata a garantire l'effettiva acquisizione da parte del soggetto in formazione della capacità di ottenere una performance lavorativa. Il superamento di ogni UFC consente all'individuo la capitalizzazione della relativa Unità di Competenza sotto forma di credito formativo. Ogni UFC va intesa come standard formativo minimo, funzionale a creare i presupposti per l'integrazione di sistema tra formazione professionale, sistema educativo scolastico, impresa e lavoro, nonché a favorire trasparenza e comparabilità dei percorsi formativi delle diverse Regioni e degli Enti.	UNITÉ DE FORMATION CAPITALISABLE Toute unité de formation peut être associée à d'autres en vue d'atteindre un ensemble global de compétences liées à une profession, à une qualification professionnelle ou à un titre d'études. L'ensemble des unités ainsi associées constitue une formation. Dans le découpage de la formation à l'IFAPME, une unité capitalisable correspond à un module.	UNITÉS CAPITALISABLES (UC) Système qui permet à un candidat d'obtenir un diplôme en passant l'examen à son rythme, épreuve par épreuve, au lieu de les passer toutes en une seule session. Ce système permet une individualisation de la formation et de la progression vers le diplôme.
FORMAZIONE CONTINUA Le persone possono partecipare ad un processo di formazione che comincia con la scuola materna e continua nelle varie fasi personali e professionali della propria esistenza, accompagnando lo sviluppo delle persone per tutta la vita. Nell'ambito più strettamente professionale, la formazione continua si riferisce alla possibilità delle persone di avviare un percorso formativo professionalizzante che cominci dall'apprendimento programmato delle conoscenze e competenze di base per una professione, e che continui dopo l'inserimento lavorativo sotto la forma di formazione sul lavoro (affiancamento ad altri, alternanza tra momenti di lavoro e momenti di formazione, corsi di aggiornamento veri e propri); nei casi di professionalità obsolete, la formazione continua ha il compito di riprofessionalizzare le persone.	CONTINUING TRAINING Training that enables self-employed, SME-managers and their staff to develop their professional competences, to discover new techniques and to adapt to the economical and social evolution.	FORMATION CONTINUE Désigne toute formation tout au long de la vie suivie par une personne engagée dans la vie active: salariés, y compris jeunes sous contrat en alternance, sauf l'apprentissage qui fait partie de la formation initiale. La formation continue des salariés est financée par une contribution obligatoire des entreprises.
ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI Individuazione della distanza esistente fra le competenze professionali già possedute e le competenze professionali necessarie al cliente, nel caso in cui il cliente sia esistente o individuato. Essa consente di stabilire una scala di priorità dei fabbisogni del cliente e di verificare se tali fabbisogni sono adeguati rispetto ai cambiamenti organizzativi o tecnologici previsti o in atto. Nel caso di cliente potenziale, l'analisi dei fabbisogni formativi consiste nell'individuare le esigenze di formazione dei potenziali clienti-partecipanti in relazione alla domanda di competenze professionali espressa dal mercato, a livello generale/di settore quanto di bacini locali di impiego. Essa consente di verificare il dimensionamento di massima della domanda e di stabilire una scala di priorità dei fabbisogni del cliente potenziale.		ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION Identification des écarts existants entre les compétences d'un individu et les compétences requises pour une activité professionnelle. La réduction de ces écarts se traduit par l'expression de besoins de formation.

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
UNIDAD DE COMPETENCIA Habilidades concretas relacionadas con una profesión, que necesitan desarrollarse mediante un programa modular de contenidos que incluyan prácticas para conseguir una capacitación profesional. Sistema de indicadores para procesos de evaluación en competencias profesionales.	UNIT The smallest part of a qualification that can be separately certified.	LERN-/AUSBILDUNGSMODUL Bildungs- oder Lerneinheit, die zusammen mit anderen Modulen zusammen in einen Ausbildungs- oder Studeingang integriert ist. Meist in einem System aus Pflicht-, Wahlpflicht- und Wahlmodulen horizontal und vertikal organisiert.
FORMACIÓN CONTINUA Programas de Formación destinados a los/as trabajadores/as con la finalidad de actualizar los conocimientos y destrezas correspondientes a los puestos de trabajo para aumentar la cualificación y formación de los recursos humanos de las empresas y centros de trabajo. En España está regulada en los III Acuerdos de Formación Continua y a través del Plan de Formación Continua para la Función Pública en el caso de los/as trabajadores/as que prestan servicios en la Administración Pública.	LIFELONG LEARNING A view of education that stresses the provision of flexible learning opportunities for all generations and through life. It describes an individual's capacity to continue to learn and, by implication, to respond positively through learning and development to changing circumstances. Lifelong learning is helped by a capability in ICT, so that learning can be undertaken by self-study, remote access and distance learning, at times and in places convenient to the learner.	LEBENSlanges LERNEN – LIFELONG LEARNING Lernpsychologisch betrachtet der Prozess induzierter Verhaltensänderung während der gesamten Lebensspanne. Sicht des Lernens, die Lernen in allen Lebensaltersstufen als möglich und notwendig betrachtet. Aus bildungspolitischer Sicht wird systematisches lebenslanges Lernen als immer wichtiger angesehen, da aufgrund der Veränderungen in der modernen Arbeitswelt, lebenslange Flexibilität der Erfahrungsbildung im beruflichen Bereich als notwendiger Faktor angesehen wird.
ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS FORMATIVOS Identificación de la distancia que existe entre las capacidades profesionales poseídas ya, y las capacidades necesarias profesionales. Se establece una escala de la prioridades requeridas del cliente y se verifica si tales requerimientos se adaptan en relación con los cambios de organización o tecnológicos o en la empresa.	TRAINING NEEDS A process to determine what people need to learn and how training may help. The result of the analysis is a training needs report which identifies prioritized training/learning needs and interventions needed to reduce key performance gaps.	BILDUNGSBEDARFSANALYSE Systematische Erhebung des innerhalb einer Organisation (z.B. Nation, Region, Betrieb) notwendigen Bedarfs an Weiterbildungsmaßnahmen. Eine solche Analyse sollte größer angelegten Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen stets vorausgehen.

ITALIA – IT	BELGIO - BE	FRANCIA – FR
ACCOGLIENZA Prassi formativa volta a rendere possibile l'implicazione personale nel gruppo e finalizzata a definire un "contratto formativo" consapevole e partecipato. Si colloca pertanto all'ingresso di un percorso formativo e può essere gestita sia con modulo a sé sia come parte di una fase più ampia che prevede anche attività di orientamento, analisi delle motivazioni, delle aspettative e dei requisiti personali. La metodologia di realizzazione può inoltre prevedere sia la presenza dell'intero gruppo classe sia dei momenti in sottogruppi sia, infine, la modalità individualizzata. L'accoglienza, in base alla tipologia di progetto e ai suoi obiettivi, si propone pertanto le seguenti finalità : - conoscenza della persona e prima analisi della domanda (con verifica di eventuali prerequisiti minimi, se previsti dal progetto formativo); - valorizzazione del suo "portato" culturale, sociale e professionale; - conoscenza del progetto formativo e delle sue finalità, del centro e dei suoi operatori; - integrazione nel gruppo classe; - delineazione di un "contratto formativo".		ACCUEIL/ORIENTATION/FORMATION Dispositif qui permet à un organisme de formation d'organiser un accueil personnalisé des candidats pour leur apporter toute information non seulement sur la formation dispensée mais aussi sur les possibilités d'accès à la formation et sur ses objectifs. Les modalités d'accès, les pré-requis et le processus de leur évaluation sont formalisés en amont de la formation, communiqués aux candidats et mis en oeuvre. Une phase de reformulation par les candidats peut être prévue afin de s'assurer de la bonne compréhension du dispositif et des différents paliers
FORMATORE	TRAINER Person entrusted with the organization of the training activity in the centre (which includes presentational, preparation, research and training). Trainers are engaged by the training centres and acknowledged by the pedagogic advisers of the Institute before they take up their duties. Trainers must prove pedagogic skills. Besides, trainers giving vocational knowledge courses are professionals in activity.	FORMATEUR Personne qui conçoit, organise ou anime des activités de formation. En éducation professionnelle, le formateur est une personne de formation technique travaillant en établissement d'éducation ou dans l'entreprise et dont l'expérience pédagogique et professionnelle lui permet de donner une formation pratique comprenant une part limitée de notions théoriques.
FORMAZIONE PROFESSIONALE	FORMATION PROFESSIONNELLE	FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social (Art. L.900-1 du Code du Travail)
OBIETTIVO DELL'APPRENDIMENTO		OBJECTIF DE L'APPRENTISSAGE Il a pour but de donner à des jeunes travailleurs ayant satisfait à l'obligation scolaire une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles

SPAGNA – ES	INGHILTERRA - UK	GERMANIA - DE
ACEPTACIÓN La autoestima positiva se da cuando el individuo se respeta y estima, sin considerarse mejor o peor que los otros y sin creerse perfecto, es decir, cuando el sujeto reconoce sus capacidades y sus limitaciones esperando mejorar. Por otra parte, la baja autoestima implica insatisfacción y descontento consigo mismo, incluso el individuo puede llegar a sentir desprecio y rechazo de sí mismo. El autoconcepto se refiere al conjunto de características que el individuo asocia a sí mismo, nace de la diferenciación yo-mundo	INDUCTION A process of introduction and orientation carried out at the beginning of a course or learning activity. Learners are given guidance and advice concerning their programme or qualification, Health & Safety and Equal Opportunities. It is also part of the process for identifying learner's needs and future requirements and encourages ownership by learner of their programme.	BEHINDERTENGERECHTE AUSBILDUNG Neben Behindertenwerkstätten, das sind speziell für Behinderte ausgestattete Arbeitsplätze, wird die behindertengerechte Ausstattung von Arbeitsplätzen vom Arbeits- und Integrationsamt gefördert. Grundvoraussetzung für eine Förderung ist zunächst die "Schwerbehinderten-Eigenschaft", also einen Behinderungsgrad von mindestens 50 Prozent. Zum Vergleich: Rollstuhlfahrer liegen bei 100 Prozent.
FORMADOR/A Persona responsable de la enseñanza de contenidos, habilidades y destrezas, así- como del asesoramiento y evaluación del alumnado que participa en cualquier acción formativa. Puede proceder de cualquier ámbito profesional siempre que haya obtenido la correspondiente capacitación docente.	TRAINER an eligible person who has commenced Training. An ex-Trainee whose Training has been terminated is also referred to as a Trainee with respect to his terminated course	TRAINER Person, die innerhalb eines bestimmten Ausbildungsgangs oder –moduls für die Ausbildung und Betreuung der Auszubildenden verantwortlich ist. Der Begriff Trainer wird in Abgrenzung zu Lehrer und Tutor eher für Ausbilder in praktischen Arbeitsbereichen verwendet.
FORMACION OCUPACIONAL Cursos subvencionados por la Junta de Andalucía y el Fondo Social Europeo, en diversas especialidades profesionales destinados al colectivo de desempleados/as y ocupados/as para la mejora u obtención de una cualificación profesional. Formación regulada mediante el Decreto 204/1997 publicado en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA nº 116 de 4/10/1997) y la Orden 12 de Diciembre de 2000 (BOJA nº 146 del 19/12/2000)	VOCATIONAL TRAINING Instruction that is designed to prepare trainees for a specific occupation, trade, or job, or to enhance their development, expertise, and/or skills in the same. In recent years the term has become almost synonymous with vocational education (although important distinctions remain). VOCATIONAL QUALIFICATION These are qualifications that introduce learners to a broad sector of industry and business, encouraging understanding of the sector and developing capability in some skills to the industry standards of competence. Vocational training ensures that Apprentices complete all skills and formal nationally recognised qualifications to enable them to do the job required and raise standards within the occupational sectors.	BERUFLICHE AUSBILDUNG Bezeichnet in Abgrenzung zu „Lehre“ die Gesamtheit der beruflichen Ausbildungsmöglichkeiten, also neben der klassischen Berufsausbildung im dualen System beispielsweise auch Berufsaufbauschulen, Berufsaufbaugänge oder bestimmte berufspraktisch angelegte Studiengänge.
OBJETO DE APRENDIZAJE Mà-nima expresi3n de contenido formativo con entidad por sà- mismo, etiquetado con metadata para permitir su búsqueda y recuperaci3n, y que puede ser agregado a otras SCOs para crear unidades de instrucci3n de mayor entidad.	LEARNING OUTCOMES Used to describe what it is anticipated a learner will be able to do, know or understand as a result of a course of study. The way learning turns out in the end, or its final results for the learner in terms of achievement. In education, learning outcomes frequently refer to attainment results such as examination pass rates. However, they may also include what students can be said to have gained from the whole programme of learning, in terms of their personal, intellectual or professional development. TARGETS These are short-term and medium-term, achievable and tangible learning outcomes that are likely to be achieved over a few weeks or months. They give direction to a Programme and support individuals in achieving their goals. Targets are staging posts towards a goal.	LERNERGEBNISSE – LERNEFFEKTE In Prüfungen oder anschließenden praktischen Tätigkeiten feststellbare, messbare oder beobachtbare Resultate formaler oder informeller Lernprozesse. Im Gegensatz zu Reifungsprozessen müssen Lerneffekte aufgrund vorausgegangener Übung oder Erfahrung zustande gekommen sein.



Dream Job

Development Relationship in European Apprenticeship Methodologies to Join Organizational Best Practices

Glossario - Parole chiave

Tutti i paesi partner del progetto hanno contribuito alla costruzione di un glossario delle parole più usate nel sistema apprendistato. In ogni glossario i termini sono organizzati in ordine alfabetico e inseriti in lingua originale.

Partendo dal glossario è stata elaborata la comparazione terminologica di cui all'allegato 2.

Biblioteca on line

È composta da documentazione inserita da tutti i partner in lingua originale; per ogni documento inserito è stata redatta una breve sintesi di presentazione e, dove possibile, è stato indicato l'indirizzo del sito a cui accedere per consultare il documento completo o per avere ulteriori informazioni.

I documenti sono consultabili sul sito www.dream-job.org

note

[illegible]

note

[illegible]

