

La gestione concertata dell'apprendistato in Friuli Venezia Giulia

Tra le regioni che hanno messo a regime, sul proprio territorio, un sistema di apprendistato capillare e diffuso, e che ha prodotto al tempo stesso riflessioni pedagogiche importanti e innovazioni di metodo e nelle relazioni con le imprese, il Friuli Venezia Giulia è sicuramente ai primi posti.

Una modalità consolidata nel tempo

La tradizione friulana sulla filiera dell'apprendistato è quasi decennale. Merito di un modello di progettazione concertata e di gestione partecipata che si è consolidato negli anni, grazie alle sollecitazioni e al sostegno dall'amministrazione regionale che da sempre si dimostra sensibile al tema degli apprendisti.

Dal duemila, la realizzazione dei corsi avviene da parte di tre associazioni temporanee d'impresa (ATI), che propongono ed erogano l'offerta sia sulla formazione trasversale (le competenze chiave europee, e la sicurezza e prevenzione infortuni) che su quella tecnico professionale attraverso un unico e condiviso repertorio di Unità formative. La gestione concertata continuerà per tutto il 2013 (data di scadenza dell'attuale incarico), integrando le recenti novità

previste dalla normativa, che riducono l'intervento alla sola formazione trasversale. In questo periodo, anche la nuova proposta formativa verrà quindi gestita dai tre soggetti, con la distribuzione degli apprendisti alle tre associazioni temporanee d'impresa effettuata sempre in base al comparto di appartenenza dell'apprendista. La formazione tecnico-professionale, come previsto dalle nuove normative, sarà invece gestita completamente dalle imprese che potranno richiedere un supporto alla predisposizione dei Piani Formativi Individuali e per la predisposizione delle attività monitoraggio e verifica dell'apprendimento.

L'esperienza di Apprendistato.fvg.it.

EnAIP FVG è il soggetto capofila di una delle tre compagini è l'ATS denominata *Apprendistato.fvg.it*, che, in questi sei anni di gestione, coinvolge dieci soggetti (nel precedente periodo, dal 2000 al 2007, i partner erano ben ventitré ed erano presenti anche scuole pubbliche), che intervengono su nove comparti produttivi. Imponente il sistema di coordinamento e di gestione, con il relativo organigramma, che vale la pena descrivere nei tratti essenziali.

La scarsità di risorse e la necessità di dimostrare a cittadini e imprese che i fondi pubblici investiti nella formazione rendono in termini economici e sociali, hanno imposto alla regione di razionalizzare l'apprendistato. Ne è nato un modello virtuoso ed efficace.



Le scelte strategiche dell'amministrazione regionale

Lo sviluppo del sistema, così innovativo ed efficiente, è stato possibile grazie ad alcune scelte lungimiranti dell'amministrazione regionale, in particolare sul bando di gara che ovviamente ha condizionato il modo in cui gli enti hanno presentato l'offerta e la struttura organizzativa organizzativa che ne è poi discesa, come già illustrato. Il bando, infatti:

- prevedeva l'assegnazione dell'incarico per un periodo triennale, rinnovabile di altri tre anni. È evidente che le idee e le proposte operative, organizzative, didattiche che in termini progettuali possono essere immaginate su un periodo di medio termine (tre/sei anni) assume una caratterizzazione diversa e sicuramente migliore di quella che si può prefigurare per bandi annuali o di durata addirittura inferiore;
- sollecitava fortemente l'aggregazione di soggetti in ATS, costituite a partire da elementi di omogeneità tematiche e territoriali, cui assegnare la gestione integrale dei vari comparti produttivi, in modo da garantire omogeneità dell'offerta e del servizio sul territorio. Ciò ha impedito la frammentazione della proposta e la dispersione degli apprendisti, permettendo sia economie di scala, sia di ottimizzare la pianificazione delle attività. Infine, la continuità del rapporto con le imprese, ha consentito anche di capitalizzare l'esperienza per il miglioramento continuo della proposta;
- attribuiva risorse finanziarie adeguate, permettendo ai soggetti gestori di proporre al territorio, e garantire nel tempo, un'offerta completa su tutti i settori, per tutte

Al vertice: il comitato di pilotaggio (composto dai rappresentanti dei soggetti riuniti in ATS), il coordinamento regionale e il referente per la progettazione (con lo staff di esperti deputati alla progettazione, aggiornamento e manutenzione del repertorio). Quindi, un tutore regionale (che coordina lo staff dei tutor, distinti a loro volta in tutor pedagogici e tutor di comparto), le segreterie, il call-center, l'amministrazione, il consulente legale, lo staff e-learning e di supporto informatico, lo staff di formazione dei tutor aziendali e il gruppo di orientatori per i piani formativi individuali.

Insomma, come si può intuire, la gestione di un simile apparato organizzativo e di programmazione, complicato da una compagine numerosa, non è semplice e ha richiesto l'adozione di un modello organizzativo che prevede sia la dislocazione, presso i vari partner, delle funzioni di

tutoraggio, sia una gestione accentrata, con procedure gestionali e amministrative comuni e uniformi.

Il rischio che un modello così articolato potesse implodere o andare avanti per inerzia senza generare innovazione, era realistico. Ma l'ATS è riuscita invece a valorizzare il rilevante patrimonio di esperienze accumulato sia sul versante delle metodologie didattiche, sia su quello della relazione con le imprese e possiamo affermare che, negli anni, la qualità delle azioni è cresciuta e migliorata.

Ad oggi, grazie al costante impegno di EnAIP FVG nel suo ruolo di soggetto capofila, disponiamo di una serie di buone prassi sul modello pedagogico, ma anche sui servizi alle imprese, in particolare sulla formazione rivolta ai tutor aziendali, che consentono di creare le condizioni ottimali per una ampia partecipazione delle imprese.

le annualità e soprattutto *per tutti gli apprendisti*, come sollecitato dall'amministrazione regionale;

- ha introdotto il criterio di finanziamento per parametro ora/allievo (frequentata), e quindi non legato al corso in sé, con una prassi di rendicontazione molto semplificata e triennale (con verifiche annuali). Tali modalità si sono rivelate consone all'impostazione di una efficace ed efficiente gestione dei complessi meccanismi di governo operativo e finanziario richiesti da una associazione temporanea d'impresa molto ampia e che deve gestire una grande quantità di attività sul territorio;
- infine, a gara conclusa, nella fase operativa, l'amministrazione ha valutato e adottato una estrema semplificazione delle prassi burocratiche, accettando molte proposte di innovazione metodologica e procedurale avanzate dai soggetti gestori. Ciò ha massimizzato l'utilizzo dei sistemi informatici e permesso l'eliminazione di gran parte della prassi cartacea (anziché provocarne un aumento, come spesso accade).

L'innovazione dei processi e dei metodi

Sono state, quindi, le scelte dell'amministrazione regionale a aiutare il dialogo e il confronto tra gli enti. In particolare, l'ATS *Apprendistato.fvg.it*, pilotata da EnAIP FVG, ha potuto concentrare la sua offerta sulla ricerca di elementi innovativi che potessero qualificare ulteriormente i corsi di apprendistato nella regione. Ecco in sintesi i punti essenziali della loro proposta.

- La prima novità introdotta nel modello riguarda il "sistema delle classi aperte". Gli apprendisti sono associati a più e diverse classi. La

gestione di gruppi classe che non restano stabili nel tempo rappresenta, dal punto di vista pedagogico, una difficoltà aggiuntiva per la pianificazione e per la docenza, ma consente di raggiungere altri obiettivi interessanti. Si garantisce un alto livello di flessibilità sia nei contenuti, che nella logistica e diventa più semplice far fronte ad imprevisti e particolari esigenze produttive dell'azienda, che si presentano puntualmente. Si facilita, per i ragazzi, il recupero delle ore di lezione perse, e si soddisfano specifiche richieste di differenziazione dei percorsi anche in termini di inter-comparto. In fase di pianificazione si cerca di impostare gruppi omogenei o per comparto, o per altre caratteristiche (per esempio, gruppi di immigrati extracomunitari che necessitano di approfondire la lingua italiana, apprendisti che afferiscono tutti alla stessa impresa o ad un determinato gruppo industriale) e si propone un percorso predefinito a partire da quelli del profilo formativo. Tale proposta è poi soggetta alle modificazioni introdotte dalle richieste delle imprese che comunque, in base all'esperienza passata, non si verificano per più del 30% dei casi. Come si può intuire, sul modello delle classi aperte ruota l'intera organizzazione amministrativa, logistica, di pianificazione e quindi di tutoraggio.

- Le classi aperte sono possibili anche grazie al fatto che si segue una "progettazione per competenze, basate su unità formative auto-portanti e con obiettivi legati alle unità capitalizzabili". Molte delle unità formative (UF) sono fruibili e componibili in percorsi modulari senza bisogno di impostare specifiche sequenze propedeutiche (fanno eccezione quelle con prerequisiti specifici o vincoli di sequenza temporale). Grazie all'introduzione del

repertorio di standard regionale di competenze (sviluppato congiuntamente dalle tre ATS in collaborazione con la Regione), a partire dal 2007, ogni UF è in linea di massima collegata ad una o più prestazioni componenti o a un sottoinsieme di componenti elementari. Un insieme di UF associate all'esperienza sul lavoro, permette quindi all'apprendista il conseguimento di una prestazione. L'espressione degli obiettivi risulta quindi sempre legata alle specifiche di competenza previste dal modello regionale di standard di unità capitalizzabili.

- Punto di forza del modello adottato da *Apprendistato.fvg.it* è lo "stretto legame tra il tutor pedagogico e l'apprendista per tutto il periodo di formazione". Non essendoci il classico corso "monolitico", con il suo gruppo classe fisso, i tutor non sono associati ai corsi, bensì alle persone. Il legame che intercorre fra il tutor pedagogico e l'apprendista viene attivato durante la fase di accoglienza, in modo permanente e a prescindere dalle unità formative che lo studente poi frequenterà. Ciò garantisce una costanza di rapporto pedagogico, anche con l'azienda e il tutor aziendale, che massimizza i risultati degli sforzi di interazione con l'impresa e permette un rapporto molto più stabile e costruttivo con l'apprendista. Ciò fra l'altro, facilita l'attuazione delle nuove modalità di osservazione *on the job* delle performance lavorative. Il tutor pedagogico mantiene e aggiorna il fascicolo formativo dell'apprendista, ne verifica le condizioni di frequenza e di apprendimento, mantenendo un costante contatto con l'apprendista e il tutor aziendale in modo da apportare tempestivamente al percorso formativo i doveri correttivi in caso di necessità.
- Essendo la proposta formativa

strutturata su giornate di formazione piene, la "vicinanza delle sedi formative alle aziende e agli apprendisti" aiuta sicuramente la frequenza e la costanza. In pratica, le sedi ove svolgere i corsi non sono identificate in base all'indirizzo dove risiede l'impresa, ma a quello dell'apprendista, cercando quindi di ridurre il più possibile i disagi dovuti a spostamenti necessari per recarsi sul luogo della formazione. Anche in questo caso, tutto questo è possibile in virtù della scelta di comporre classi aperte.

- La presenza di un "sistema di supporto all'apprendimento on-line". Sono presenti in tutta la regione, una serie di *open-space* (localizzati presso le sedi dei partner della cordata) dove gli apprendisti possono usufruire di postazioni informatiche attrezzate con cui possono svolgere attività di studio autonomo, come per esempio il recupero di lezioni perse, approfondimenti tematici individuali, svolgere i test di verifica degli apprendimenti e di rilevazione del gradimento.
- La scelta di "gestire l'obbligo formativo in modo diverso e separato dagli altri tipi di apprendistato". In pratica, l'adozione di specifiche modalità organizzativo/pedagogiche per gli apprendisti in obbligo formativo, sulla parte aggiuntiva di

formazione prevista dalla normativa, permette un notevole miglioramento del rapporto con gli studenti e dei risultati in termini di motivazione e apprendimento. Tali modalità e programmi sono stati sviluppati di comune accordo fra i tre diversi soggetti gestori che operano sul territorio. C'è anche da dire che in Friuli Venezia Giulia, la quantità di apprendisti in obbligo è ridottissima e i gruppi classe sono quindi costituiti da gruppi misti di apprendisti che afferiscono ai diversi enti, gestiti con modalità integrate.

La relazione con le imprese

L'innovazione dei processi e dei metodi passa anche attraverso le azioni di rafforzamento del ruolo formativo delle imprese. Su questo versante, *Apprendistato.fvg.it* ha messo a punto una serie di azioni che hanno il loro fulcro sulla formazione dei tutor aziendali, visite in azienda da parte dei tutor pedagogici, incontri preliminari con le imprese e, soprattutto, la recente messa a disposizione di un catalogo di seminari condotti all'interno delle imprese (vedi box di approfondimento) che possono essere scelti dagli apprendisti per comporre i loro percorsi formativi al posto delle lezioni in aula.

Tutte queste attività hanno lo scopo primario di rinforzare la relazione, il collegamento, la sinergia tra la formazione formale realizzata all'esterno dell'impresa e quella non-formale e informale che ha luogo sul posto di lavoro e che, secondo l'esperienza dell'ATS, trova la sua espressione più rilevante nel promuovere il coinvolgimento dei tutor aziendali sul versante della valutazione delle competenze. Questa politica di promozione e rinforzo del ruolo formativo dell'impresa è sostenuta dalla compagine *Apprendistato.fvg.it* anche attraverso un'azione istituzionale, condotta di concerto con gli altri soggetti aggiudicatari, ritenuta di assoluto rilievo per poter dare concretezza alle dichiarazioni di principio da un lato e sostenibilità nel tempo alle attività sperimentali dall'altro.

Per concludere, l'esperienza condotta ha fatto capire l'importanza di sostenere e promuovere iniziative volte a sensibilizzare portatori di interesse e decisori sull'importanza del riconoscimento delle competenze, inteso come "pratica attraverso la quale specifici gruppi sociali ed economici attribuiscono significatività agli esiti di processi di apprendimento, assegnando loro un valore d'uso". Tale riconoscimento, strettamente legato alla problematica della valutazione on the job illustrato in precedenza, richiede il forte coinvolgimento di associazioni di categoria, sindacati, imprese quale presupposto attuativo. In altre parole i soggetti che conferiscono immediata spendibilità professionale sia a certificazioni ufficiali sia a risultati "non certificati", ma che divengono standard de-facto quando risultano essere significativi per un determinato gruppo economico/sociale o all'interno di un determinato territorio.

Tutti insieme per raggiungere un unico obiettivo: trasformare bocciature e ripetizioni in un brutto ricordo. ■

Per contatti e approfondimenti: EnAIP Friuli Venezia Giulia

www.enaip.fvg.it

- Gilberto Collinassi

Direttore Innovazione Sviluppo e Progettazione di EnAIP FVG e coordinatore dell'ATS "Apprendistato.fvg.it"
g.collinassi@enaip.fvg.it