

PICCOLO VADEMECUM OPERATIVO

STUDIO BOLLER – CENTRO GIUSLAVORISTICO TREVISO – CONSULENTI DEL LAVORO

IL REFERENTE AZIENDALE PER L'APPRENDISTA

2016 - Le informative dello Studio

- Il ruolo del referente aziendale*
- Il piano formativo*
- Stabilire cosa deve imparare*
- La prima accoglienza*
- Seguire la formazione*
- Valutare l'apprendimento*
- Aiutare l'apprendista a crescere*

Gent.le referente aziendale per l'apprendistato

Quanto segue vuole essere un breve vademecum semplificato di cosa significhi svolgere il ruolo di referente aziendale in affiancamento ed a sostegno di un lavoratore apprendista.

Il metodo operativo è ricavato da quanto previsto dal manuale ISFOL 2013 (ente pubblico di ricerca e agenzia tecnica del Ministero del Lavoro) "Il tutor aziendale per l'apprendistato: manuale per la formazione".

È fondamentale che il Referente aziendale abbia ben chiara l'importanza che la sua figura riveste in tutte le fasi di apprendimento del nuovo lavoratore assunto: una errata, imprecisa, trascurata formazione comporta sia delle notevoli sanzioni per l'azienda sia, e cosa più importante un apprendista non in grado di svolgere i compiti assegnati.

Non Le vengono richieste conoscenze ulteriori a quelle che ha già acquisito all'interno dell'azienda per esperienza, livello e competenze.

Le si chiede però di dedicare una parte del suo tempo ad una attività di affiancamento ed insegnamento, fondamentale per il corretto percorso formativo dell'apprendista; che, a ben vedere, può portare anche a Lei un arricchimento in termini di conoscenza e consapevolezza.

Buona lettura

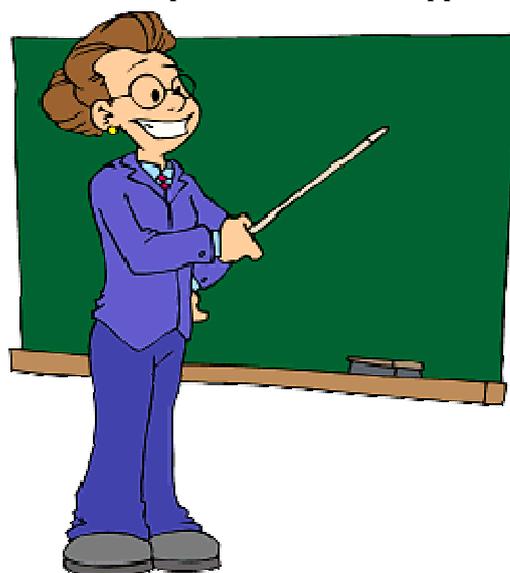


Il referente aziendale (chiamato anche “tutor”) è la persona che assume il ruolo di guida e facilitatore del percorso di inserimento e apprendimento del giovane apprendista durante tutto il contratto di apprendistato.

Il referente aziendale per l'apprendistato ha il compito di affiancare l'apprendista, trasmettendo le competenze necessarie all'esercizio delle attività lavorative e favorendo l'integrazione tra le eventuali iniziative formative esterne all'azienda e la formazione sul luogo di lavoro.

Il tutor deve preoccuparsi in particolare di:

- ✓ **Accogliere e inserire l'apprendista nel contesto di lavoro**, chiarendo le attività e competenze del ruolo di riferimento che dovrà arrivare a ricoprire;
- ✓ **Illustrare gli obiettivi** che caratterizzano il percorso di crescita professionale dell'apprendista, stabilendo un patto di reciproco impegno per arrivare a conseguire i risultati intermedi e finali che sono previsti;
- ✓ **Definire il progetto formativo dell'apprendista**, cioè il piano delle attività che verranno progressivamente assegnate in impresa e le finalità della formazione extra aziendale;
- ✓ **Organizzare momenti di spiegazione, affiancamento, analisi e riflessione con l'apprendista**, per aiutarlo a sviluppare le competenze richieste dal ruolo professionale;
- ✓ **Favorire l'integrazione** tra i contenuti affrontati nella formazione esterna e le attività svolte sul luogo di lavoro;
- ✓ **Valutare i livelli di competenza** progressivamente raggiunti dall'apprendista;
- ✓ **Gestire periodici colloqui con l'apprendista**, per valutare insieme come sta andando il percorso di inserimento, analizzare le difficoltà che emergono, stabilire il modo più opportuno per affrontarle, tenere alta la sua motivazione ad impegnarsi per imparare.



IL PIANO FORMATIVO

Il piano formativo, è di fatto il percorso che si vuole far fare all'apprendista per permettergli di raggiungere le conoscenze necessarie e previste per la qualifica lavorativa che otterrà al termine dell'apprendistato.

Allegato al contratto di apprendistato, viene predisposto il piano formativo sintetico obbligatorio, che descrive complessivamente il percorso di tutto il periodo anche pluriennale dell'apprendista, costruito secondo schemi fissati dalle parti sociali ed in coerenza con i profili formativi fissati dal contratto collettivo di riferimento.

Parallelamente al piano formativo di tipo sintetico, è corretto che il referente aziendale ne formalizzi uno, di tipo più dettagliato, ove indicherà il percorso formativo concreto che seguirà l'apprendista, alla luce degli obiettivi che si intendono perseguire.

Nella realtà dei fatti, tutte le aziende già fanno fare all'apprendista un percorso di apprendimento, il passaggio richiesto è quello di mettere su carta quello che viene fatto fare.

Si precisa che non esiste un “format standard” di piano formativo, l’obiettivo di fondo è sempre quello di descrivere il percorso più idoneo per l’apprendista in una logica di qualificazione professionale.

Un buon metodo operativo è quello basato su un approccio per “competenze” dove non siano importanti i corsi/percorsi didattici, ma le vere e proprie competenze richieste, ovvero gli esiti dell’apprendimento raggiunti dal giovane durante la propria attività lavorativa e formativa.

Non si tratta di una mera procedura burocratica, ma di un vero progetto da seguire costantemente nel tempo, tenendo conto di quello che succede nella realtà aziendale e apportando di volta in volta gli aggiustamenti necessari a raggiungere i risultati previsti.

Uno degli obiettivi dell’azienda è anche quello di poter dimostrare di aver fatto formazione in caso di verifica ispettiva: è evidente quindi che impostare un Piano Formativo coerente con le caratteristiche individuali dell’apprendista e aziendali, costantemente aggiornato, risulta più facilmente realizzabile e documentabile, riducendo i “rischi” di mancato o parziale rispetto degli obblighi normativo-contrattuali.

L’impresa infatti è tenuta ad assicurare la realizzazione concreta della formazione e non solo la sua progettazione.

L’impresa ha quindi la necessità di tenere sotto controllo la realizzazione del piano formativo. Le principali attenzioni di monitoraggio sono:

- verifica del rispetto della tempistica prevista
- verifica della partecipazione e frequenza effettiva dell’apprendista ai momenti formativi
- valutazione della qualità della formazione realizzata
- effettiva rendicontazione documentale delle attività formative effettuate
- valutazione delle eventuali modifiche da apportare al piano formativo per allinearlo alla concreta realizzazione della formazione

Il tutto infatti deve essere documentato dall’azienda (Anche in caso di formazione esterna).

Formazione base e trasversale: La formazione professionalizzante aziendale viene integrata dalla offerta formativa pubblica, interna o esterna alla azienda, finalizzata alla acquisizione di competenze di base e trasversali per un monte complessivo non superiore a centoventi ore per la durata del triennio e disciplinata dalle Regioni.

L’azienda è obbligata a far partecipare l’apprendista ai percorsi formativi proposti dalla Regione,

STABILIRE COSA DEVE IMPARARE

Partire dal ruolo professionale

Per poter seguire efficacemente l’inserimento di un apprendista è opportuno partire dalla definizione del ruolo professionale che egli dovrà essere in grado di ricoprire al termine dell’apprendistato.

In rapporto alle caratteristiche della propria impresa, sarà necessario chiedersi che cosa dovrà fare il giovane apprendista una volta che sarà diventato, ad esempio, un web designer, un elettricista oppure un muratore, addetto alle vendite, cameriere, un impiegato amministrativo.

Per definire con maggiore accuratezza le caratteristiche del ruolo professionale occorre porsi le seguenti domande:

- In quali **attività** dovrà essere in grado di operare la persona al termine del periodo di apprendistato?
- Che insieme di **competenze** (capacità e conoscenze) dovrà possedere per agire con autonomia ed efficacia?

Individuare le attività

Per individuare in modo sistematico le attività che il giovane dovrà essere in grado di svolgere al termine del periodo di apprendistato può essere utile partire dalla ricostruzione delle attività che caratterizzano il processo di lavoro in cui si intende inserire il giovane, per identificare quelle che gli verranno progressivamente assegnate.

Definire le competenze

A partire dalle attività individuate come proprie del futuro ruolo dell'apprendista, si può procedere ricavando le **competenze**, espresse in termini di conoscenze e capacità che sono necessarie per svolgere ciascuna di esse.

In questo modo sarà possibile arrivare alla definizione dettagliata di quello che il giovane dovrà essere in grado di sapere e di fare per presidiare una specifica attività.

I risultati di questa analisi possono essere opportunamente riportati su una apposita "Scheda delle attività e delle competenze" che, in riferimento ad ogni attività, specificherà le conoscenze e le capacità che il giovane dovrà apprendere nel corso del suo periodo di apprendistato.

ESEMPIO PROPOSTO

Programmazione attività	Competenze richieste	Entro quando
Seguire in autonomia le procedure di sollecito pagamento fatture	Conoscenza delle normative specifiche, capacità di utilizzo del programma di video scrittura, capacità di relazionarsi con l'ufficio fatturazione, raccolta ed interpretazione delle informazioni ricevute, verifica congruenza delle informazioni, segnalazione delle anomalie riscontrate	Entro diciotto mesi

L'analisi delle attività e delle competenze richieste dal ruolo professionale di riferimento consente di fissare il *traguardo finale* a cui deve arrivare il giovane apprendista al termine del suo percorso di inserimento.

Descrivendo chiaramente le competenze da sviluppare sarà più facile:

- Stabilire la successione dei compiti da assegnare all'apprendista, in modo che egli acquisisca progressivamente le necessarie competenze;
- Coinvolgere l'apprendista, chiarendo che cosa ci si aspetta da lui in prospettiva;
- Concordare i compiti che deve svolgere l'eventuale struttura di formazione esterna per aiutare il giovane a completare adeguatamente la sua preparazione professionale.

LA PRIMA ACCOGLIENZA

Attenzione al primo impatto

Il primo impatto con una nuova situazione è particolarmente delicato.

La prima impressione che una persona si fa entrando in contatto con le persone e l'ambiente influenza molto i suoi atteggiamenti e condiziona i suoi comportamenti futuri.

Tutto questo è particolarmente vero per gli apprendisti, che in genere sono alle loro prime esperienze di lavoro e quindi hanno una visione spesso "ingenua" di quello che può essere un ambiente di lavoro.

L'inserimento nel lavoro produce in questi giovani degli atteggiamenti che sono spesso contraddittori e, se ci si ferma alla prima impressione, non sempre facili da decifrare per un adulto.

Da una parte il lavoro suscita molte attese e speranze, in quanto costituisce una tappa importante per il riconoscimento della loro autonomia personale e per una maggiore indipendenza dalla famiglia.

Dall'altra il loro progetto professionale appare ancora confuso, in particolare per quanto riguarda gli obiettivi che potranno raggiungere, gli impegni che saranno loro richiesti, gli aiuti su cui potranno contare.

In questa situazione è possibile che i giovani tendano ad ingigantire o a travisare quanto osservano nella situazione lavorativa. In particolare è possibile che, a fronte delle prime difficoltà e/o situazioni non previste, a facili entusiasmi si sostituiscano rapide disillusioni e cadute di impegno.

È importante che il tutor ponga **particolare attenzione alla fase iniziale di accoglienza** del giovane all'interno dell'impresa.

Essa deve consentire all'apprendista di **comprendere l'opportunità professionale** che gli viene offerta e **sviluppare la propria motivazione ad impegnarsi** per il suo raggiungimento.

Far conoscere l'impresa all'apprendista

Durante i primi giorni occorre predisporre delle occasioni (colloqui, incontri con persone dell'impresa, visite ai reparti, ecc.) che permettano al giovane di acquisire un'adeguata conoscenza:

- delle caratteristiche dell'impresa: che cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.;
- del reparto in cui verrà inserito: che cosa produce, che tecnologie vengono utilizzate, come è organizzato, ecc.;
- dei colleghi con cui avrà a che fare: mansioni, competenze, storia professionale;
- delle caratteristiche che regolano il contratto di apprendistato: diritti e doveri dell'apprendista;
- del tipo di percorso professionale in cui verrà inserito: compiti che sarà progressivamente chiamato a svolgere, competenze che dovrà acquisire, risultati di cui dovrà rispondere;
- dell'aiuto che potrà ricevere dal tutor durante il proprio inserimento.

Prestare attenzione al nuovo arrivato

Per l'efficace inserimento dell'apprendista non si tratta solo di "fornire informazioni al nuovo venuto", ma di coinvolgerlo in un progetto di sviluppo professionale.

Il coinvolgimento presuppone un interesse reale nei confronti della nuova persona, la capacità di aiutarlo a "sentirsi parte" del nuovo gruppo in cui è appena entrato.

Durante il periodo iniziale è particolarmente importante prestare attenzione a quello che il giovane si immagina di trovare all'interno dell'impresa, costruire una situazione che lo aiuti ad esprimere i propri interessi, a manifestare le proprie perplessità e difficoltà.

Il coinvolgimento può avvenire solo nel vivo di una relazione interpersonale fra tutor e apprendista basata su una fiducia reciproca. Per il tutor l'accoglienza deve servire soprattutto a stabilire una relazione positiva con l'apprendista.

Stabilire un rapporto personale

È importante ricavare il tempo necessario ad approfondire la conoscenza reciproca con il giovane apprendista, evitando di manifestare continui segnali di impazienza e di fretta di concludere l'incontro.

Le discussioni dovrebbero svolgersi in situazioni che favoriscono la relazione interpersonale, senza la presenza di altre persone e possibilmente seduti attorno a un tavolo, evitando di essere continuamente interrotti da altri e/o da telefonate.

Mostrare una immediata disponibilità a "mettersi in gioco" e a condividere la propria esperienza con l'apprendista può favorire la relazione con il giovane.

È utile presentare prima di tutto sé stessi, il proprio percorso professionale, l'impegno che si intende dedicare ad aiutare il giovane ad inserirsi.

Il percorso di inserimento professionale non va presentato come una procedura a cui il giovane deve adeguarsi.

L'apprendista lo deve percepire come uno stimolo per chiedere spiegazioni e chiarimenti, verificare le proprie attese, ma anche manifestare le difficoltà che si immagina di incontrare.

Le domande e le osservazioni del giovane vanno prese in seria considerazione, anche quando a prima vista appaiono poco comprensibili e/o condivisibili.

È importante ricordare che spesso si ha a che fare con persone che non hanno ancora raggiunto la piena maturità e che quindi possono essere relativamente fragili da un punto di vista emotivo.

Occorre evitare giudizi negativi o atteggiamenti svalutativi che possono favorire un irrigidimento e far diminuire determinazione ad impegnarsi per riuscire nel lavoro.

Mostrare attenzione alle richieste e alle osservazioni del giovane, ragionando insieme su come organizzare con più attenzione le future attività, costituisce uno dei modi più efficaci per farlo sentire responsabile degli obiettivi che ci si ripromette di raggiungere insieme.

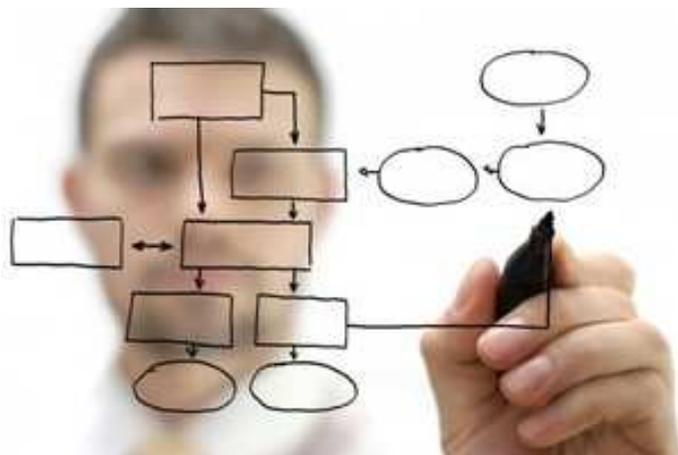
Condividere gli impegni futuri

Grazie a questo confronto iniziale con il tutor l'apprendista potrà avere una visione più realistica e concreta dell'impegno professionale che gli viene proposto, in particolare per quanto riguarda:

- le **opportunità** che gli vengono offerte;
- le **responsabilità** che deve assumersi;

- le **difficoltà** che dovrà affrontare;
- gli **aiuti** su cui potrà contare;
- i **risultati** che dovrà dimostrare di essere in grado di raggiungere;
- i **vantaggi** che potrà ottenere alla fine.

Può essere utile che il tutor, concludendo la fase di accoglienza, richiami in modo esplicito tutte queste cose, sottolineando un **patto di reciproco investimento** che il giovane e l'impresa (attraverso il referente aziendale) stanno sottoscrivendo e si impegnano a rispettare.



SEGUIRE LA FORMAZIONE

Stabilire un piano di lavoro

Una volta definiti gli obiettivi dell'apprendistato attraverso la scheda delle competenze, è necessario organizzare la formazione dell'apprendista.

La conoscenza iniziale del giovane consentirà di stabilire quali sono i compiti che è opportuno attribuirgli all'inizio, per cominciare ad inserirlo nell'ambiente di lavoro.

Per agevolare e rendere più efficace l'apprendimento delle competenze conviene predisporre fin dall'inizio un piano di lavoro che preveda:

- **che cosa** l'apprendista deve fare per acquisire le capacità e le conoscenze richieste dal ruolo professionale;
- **in che modo** saranno svolti i diversi compiti;
- **Quando** essi sono previsti all'interno del percorso di inserimento del giovane.

Può essere utile la compilazione di una semplice **“Scheda di programmazione”**, che aiuti a definire e a rendere chiaro a tutti il piano di lavoro che è stato predisposto per l'inserimento dell'apprendista.

ESEMPIO PROPOSTO

Compiti (che cosa)	In che modo	Quando
Verifica insoluti	In affiancamento ad un operatore esperto	Nel primo mese
Analisi insolvenza del cliente	Con la supervisione di un operatore esperto	Dal secondo mese
Verifica dei tabulati	Studio individuale – Spiegazioni del referente aziendale	Nel terzo mese
Predisposizione lettera sollecito	In affiancamento ad un operatore esperto – Studio dei casi già accaduti e risolti	Entro il primo anno

Programmare prima i compiti da assegnare all'apprendista non significa "inventarsi" delle cose diverse da quelle che si fanno abitualmente per seguire un nuovo assunto.

Tuttavia in questo modo il tutor e l'apprendista, ma anche gli eventuali operatori esperti chiamati a seguirlo di volta in volta, avranno più chiaro dove si vuole andare e come si sta procedendo.

La pianificazione dei compiti rende più facile seguire l'inserimento e verificare i risultati.

Durante lo svolgimento del piano di lavoro occorrerà naturalmente tenere conto di quello che succede realmente: gli imprevisti, l'emergere di particolari urgenze aziendali, i problemi di organizzazione, le difficoltà incontrate e i tempi di apprendimento del giovane.

Il piano di lavoro non è una procedura da eseguire burocraticamente, ma un **progetto da seguire costantemente nel tempo**, tenendo conto di quello che succede nella realtà e apportando di volta in volta gli aggiustamenti necessari a raggiungere i risultati previsti.

La sua formalizzazione aiuta a concentrarsi sugli obiettivi a cui si intende arrivare, ma anche a valutare più prontamente eventuali contrattempi e problemi, e a decidere come affrontarli nel modo più efficace.

Guidare l'apprendimento

Per acquisire le competenze non è sufficiente saper eseguire i compiti che vengono di volta in volta assegnati.

È importante capire perché bisogna agire in un certo modo, che problemi si possono incontrare, in che modo evitarli e/o risolverli per raggiungere i risultati richiesti.

Una persona è competente quando acquisisce un'adeguata consapevolezza sui risultati da assicurare e su che cosa che cosa bisogna fare per raggiungerli.

Il tutor può aiutare il giovane a sviluppare questa consapevolezza svolgendo una funzione di guida all'apprendimento.

Il tutor può guidare l'apprendimento dell'apprendista utilizzando una sequenza logico-operativa del tipo:

- ti spiego il compito che dovrai affrontare e come si fa;
- te lo faccio fare concretamente;
- verifico come lo fai e che cosa hai capito;
- ti faccio applicare quello che hai imparato in una nuova situazione, per vedere quanto hai capito veramente.

Sequenza logico-operativa per la formazione

SPIEGAZIONE	Il tutor presenta il compito da affrontare, precisando a cosa serve e i risultati che bisogna produrre. Illustra i passaggi logici e le procedure operative che bisogna attuare. Ricorda le conoscenze da applicare (formule, schemi, classificazioni, ecc.). Richiama le difficoltà e gli imprevisti che potrebbero capitare.
ESECUZIONE	L'apprendista viene affiancato ad un operatore esperto. In un primo tempo il giovane osserva come si fa, poi esegue le attività in modo progressivamente autonomo. L'operatore esperto segue il giovane, fornendogli indicazioni e sollecitandolo a riflettere sui propri errori, per aiutarlo ad acquisire un efficace modo di operare.
VERIFICA	Periodicamente il tutor chiede all'apprendista di spiegare quello che sta facendo. Il giovane viene sollecitato a chiarire perché mette in atto determinati comportamenti, quali sono gli errori che compie più frequentemente, che cosa si potrebbe fare per evitarli. Il tutor lo aiuta a riordinare la propria esperienza, gli fornisce ulteriori spiegazioni, favorisce una maggiore consapevolezza del giovane su quello che ha imparato a fare e su che cosa deve ancora migliorare.
APPLICAZIONE	Il tutor assegna al giovane dei nuovi compiti, che presentano problematiche simili a quelle appena affrontate, per verificare quanto egli sia in grado di trasferire le capacità e conoscenze acquisite all'interno di nuove situazioni.

Una guida di questo tipo, accompagnata da un ragionevole periodo di esperienza operativa, aiuta il giovane ad agire con flessibilità per affrontare i diversi compiti richiesti dal ruolo professionale.

Una volta consolidate le conoscenze e le capacità necessarie a svolgere efficacemente le mansioni più semplici, si ripropone la stessa metodologia per i compiti progressivamente più complessi che sono previsti nel piano di lavoro dell'apprendista.

In questo modo non ci si limita solo a favorire l'apprendimento delle specifiche attività, ma si aiuta l'apprendista ad acquisire un metodo per apprendere ("analizza la situazione", "sperimenta", "verifica i risultati", "applica quello che hai imparato"), che potrà essergli utile tutte le volte che si troverà nelle condizioni di dover imparare qualcosa di nuovo.

Stabilire che cosa sarà valutato

Chiunque si impegna in una attività ha bisogno, per poter continuare ad investire le proprie energie e migliorare progressivamente le sue prestazioni, di ricevere delle "informazioni di ritorno" (feedback) sui risultati che riesce ad ottenere.

Tuttavia è bene che il tutor non si limiti a fornire all'apprendista dei generici giudizi su come stanno andando le cose (tipo "vai bene" o "vai male", oppure "sei capace" o "non sei capace"), in quanto questi tipi di feedback aiutano poco

l'apprendista a migliorare.

Per seguire efficacemente gli inserimenti e mantenere alta la motivazione dell'apprendista, è opportuno che il tutor proceda ad una valutazione periodica di quello che il giovane sta imparando.

La valutazione consiste nel fornire un insieme strutturato di informazioni all'apprendista, che permettano a quest'ultimo:

- di **vedersi riconosciuti i propri progressi**, e quindi di ricavare da queste conferme la motivazione e gli stimoli per impegnarsi a migliorare ulteriormente;
- di **comprendere le proprie carenze**, per poter ragionare insieme al tutor su come fare per riuscire a superarle.

La valutazione sarà più semplice ed attendibile se all'inizio sono state definite in modo preciso le competenze che l'apprendista dovrà acquisire al termine dell'inserimento.

La "**Scheda delle attività e delle competenze**", messa a punto all'inizio per stabilire che cosa deve imparare l'apprendista, può diventare un utile strumento di valutazione.

Il tutor può riprendere le competenze richieste per ciascuna delle attività richieste dal ruolo professionale, specificando il **grado di padronanza** raggiunto dall'apprendista per ciascuna di esse.

Definire all'inizio "**cosa sarà valutato**" aumenta la chiarezza dei risultati attesi e facilita la gestione della valutazione.

Organizzare la valutazione

È opportuno informare preventivamente l'apprendista, all'inizio del suo inserimento, su "cosa", "come" e "quando" sarà valutato. In questo modo si rafforza la "trasparenza" dell'azione di valutazione, abbassando l'ansia del giovane e creando condizioni più favorevoli alla sua collaborazione.

Inoltre, chiarire i comportamenti che verranno valutati costituisce di per sé un'ulteriore indicazione che aiuta il giovane a comprendere meglio in che direzione deve orientare il suo impegno.

È possibile che per valutare l'apprendista il tutor debba raccogliere informazioni presso altri operatori che seguono il giovane da vicino, mentre affronta alcuni dei compiti che gli sono richiesti.

In questo caso sarà opportuno presentare preventivamente a queste persone la scheda di valutazione, in modo da evitare "interpretazioni ambigue" di che cosa bisogna osservare.

La chiarezza orienterà l'attenzione dei soggetti che sono chiamati a valutare, aiutandoli a rilevare più sistematicamente come si comporta l'apprendista e a migliorare l'attendibilità dei loro giudizi.

I momenti di valutazione saranno pianificati in rapporto al programma più generale delle attività previste per l'apprendista.

Non è necessario che essi siano particolarmente frequenti. È utile collocarli dopo che il giovane ha avuto modo di misurarsi con prestazioni che richiedono l'utilizzo integrato di un gruppo significativo di competenze e prima del "passaggio" ad un livello più complesso di attività.

In rapporto a queste scadenze il tutor raccoglierà e riordinerà le osservazioni sui comportamenti del giovane apprendista, per arrivare a sintetizzare la valutazione sull'apposita scheda.

A partire da questi risultati sarà possibile organizzare un colloquio con l'apprendista per discutere insieme i risultati emersi.

La presenza di periodici e sistematici momenti di valutazione durante il percorso di inserimento semplifica e rende più attendibile la valutazione finale delle competenze acquisite dal giovane al termine dell'apprendistato.

Un ponderato giudizio su che cosa è stato effettivamente imparato dall'apprendista aiuta l'impresa a:

- capire se l'investimento fatto sul giovane apprendista ha portato buoni risultati;
- stabilire su che cosa questo lavoratore dovrà ulteriormente impegnarsi per proseguire la sua carriera professionale;
- verificare se introdurre dei miglioramenti per gestire i futuri inserimenti;

- attestare le competenze acquisite dal giovane apprendista (come previsto dalla normativa).

Presentare i risultati all'apprendista

La valutazione dei risultati raggiunti costituisce uno dei momenti più delicati della relazione tra tutor e apprendista.

Da una parte bisogna illustrare con molta chiarezza che cosa il giovane è riuscito ad ottenere e quali sono le sue carenze. Dall'altra è importante curare il modo in cui queste cose vengono presentate e discusse. L'apprendista va messo nelle condizioni di capire che la valutazione serve per aiutarlo a migliorare.

Anche nel caso di un raggiungimento solo parziale dei risultati, e della presenza di lacune da colmare, egli deve ricavare dal confronto con il tutor la fiducia che può riuscire e gli stimoli per impegnarsi ancora di più.

Se il giovane esce dall'incontro con il tutor con la convinzione che non è possibile fare meglio, perché egli non è all'altezza della situazione oppure perché gli "altri" non lo aiutano a sufficienza, inevitabilmente abbasserà il proprio impegno e i futuri risultati saranno ancora più insoddisfacenti.

Per utilizzare la valutazione come strumento di motivazione e miglioramento per l'apprendista è opportuno, nel presentare e discutere i risultati, tenere presente alcuni accorgimenti.

A. Mettere adeguatamente in evidenza le cose positive che l'apprendista è stato in grado di fare nel periodo appena concluso. Una discussione che analizza solo agli aspetti critici può indurre equivoci e incomprensioni. L'apprezzamento dei risultati raggiunti rassicura il giovane sulle proprie capacità, aiutandolo a capire che anche le eventuali osservazioni critiche non costituiscono un segnale di sfiducia nei suoi confronti e orientandolo a continuare il proprio impegno per migliorarsi.

B. Evitare valutazioni di carattere generale sulla persona ("sei un pasticcione", "hai sempre la testa tra le nuvole", ecc.), che possono dare un'impressione di scarsa considerazione nei confronti del proprio interlocutore. È invece più utile riferirsi a specifici comportamenti attinenti alla sfera professionale, evidenziando in modo costruttivo i comportamenti che il giovane deve seguire ("è utile leggere attentamente la distinta dei materiali e prepararli prima di iniziare la lavorazione", "è importante rispondere subito quando un cliente chiama", ecc.).

C. Discutere e concordare subito con l'apprendista le azioni più opportune per superare eventuali carenze.

Stabilire immediatamente un piano di miglioramento conferma l'interesse nei confronti della crescita professionale dell'apprendista e trasmette fiducia sulla possibilità che possa superare le attuali difficoltà.

D. Manifestare il proprio coinvolgimento nei confronti dell'apprendista, **mostrando di condividere la responsabilità sui risultati raggiunti.**

Un tutor che formula giudizi distaccati sulle prestazioni erogate dall'apprendista, come se la presenza di eventuali difficoltà fossero un problema da attribuire esclusivamente al giovane, non aiuta a migliorare la situazione. Se il percorso di apprendistato è un investimento reciproco, eventuali aspetti critici nello sviluppo delle competenze devono essere assunti come una questione che riguarda entrambi (anche se ovviamente con compiti e responsabilità diverse).

La definizione delle azioni per superare le carenze riscontrate deve ovviamente comportare precisi impegni da parte dell'apprendista. Ma è importante che anche il tutor dichiari esplicitamente che cosa si impegna ulteriormente a fare per aiutarlo.

Aiutare il giovane a capire come sta andando

Un percorso di apprendistato non consiste nella "realizzazione di un programma di attività", ma nella gestione di un progetto integrato di apprendimento, che per sua natura deve prevedere una sistematica riflessione sul procedere dell'esperienza e una progressiva "ritaratura" delle attività in funzione degli obiettivi iniziali.

L'inserimento darà buoni risultati solo se l'apprendista mantiene un'elevata consapevolezza del percorso che sta compiendo e dei risultati che sta conseguendo. È fondamentale che egli, con il procedere delle attività:

- comprenda le ragioni di eventuali variazioni del piano di lavoro iniziale;
- sia in grado di valutare i risultati che raggiunge;
- si renda conto di eventuali carenze;
- capisca che cosa deve fare per migliorare.

Curare la relazione

La capacità del tutor di stabilire e mantenere una relazione aperta e trasparente con l'apprendista, a partire dalla sua accoglienza sul luogo di lavoro, costituisce il presupposto indispensabile per raggiungere i risultati attesi.

Il giovane deve poter riconoscere nel tutor un punto di riferimento, una persona a cui rivolgersi per ottenere chiarimenti e suggerimenti utili, un aiuto a cui ricorrere nei momenti di difficoltà.

La relazione interpersonale è un fenomeno complesso, che non si sviluppa in modo semplice e lineare, soprattutto quando si ha a che fare con un giovane apprendista, che ha ovviamente dei modi di vedere le cose molto diversi da quelli di un lavoratore esperto.

Proprio per questo è importante stare molto attenti a come ci si mette in relazione con l'apprendista, per evitare che si creino delle difficoltà di comunicazione che possono ostacolare, invece di aiutare, il processo di inserimento e di formazione del giovane.

Parlando della fase di accoglienza sono già state ricordate alcune indicazioni che possono aiutare a stabilire un positivo rapporto con l'apprendista.

È importante che il tutor mantenga e sviluppi questa relazione, mantenendo uno stile e dei comportamenti orientati a favorire la fiducia e l'impegno dell'apprendista.

Dare delle regole e seguirle con coerenza

Essere disponibili verso l'apprendista non significa "essere permissivi". È importante pretendere che egli impari a conoscere e a rispettare il sistema di regole e di impegni reciproci che caratterizza la vita aziendale.

I giovani hanno bisogno di regole, anche se magari all'inizio fanno qualche fatica a rispettarle.

Le regole sono una risorsa che aiuta una persona a crescere, ad assumere responsabilità che sono proprie di una persona adulta.

Mettersi nei panni dell'apprendista

Spesso, data la differenza di età e di esperienze, non è facile capire immediatamente certi comportamenti o atteggiamenti dell'apprendista.

In questi casi è importante evitare di reagire istintivamente, ma sforzarsi prima di capire che cosa c'è dietro certi modi di fare. Ad esempio, certi atteggiamenti apparentemente arroganti o disinteressati potrebbero nascondere la paura di non essere all'altezza, il timore di essere giudicati, il bisogno di un aiuto che non si ha il coraggio di chiedere, ecc..

Stare attenti a come si dicono le cose

Toni di voce ironici o aggressivi, o atteggiamenti inquisitori o minacciosi, possono suscitare irritazione o atteggiamenti difensivi nel proprio interlocutore.

Ad esempio, fare affermazioni come "Qui c'è un errore" con un tono e un atteggiamento aggressivo possono favorire nell'apprendista la tendenza a chiudersi in sé stesso e a giustificarsi, piuttosto che a confrontarsi per capire dove ha sbagliato.

Stare attenti ai propri comportamenti

La comunicazione non avviene solo attraverso le parole. Spesso il tutor influenza l'apprendista più per quello che fa (o che evita di fare) che non per quello che dice.

Se si prende un impegno con l'apprendista (l'appuntamento per un colloquio, la promessa di una spiegazione, ecc.) bisogna mantenerlo, oppure spiegare subito perché occorre rimandarlo (e comunque evitare di rimandarlo continuamente), altrimenti si finisce per non essere più credibili.

È opportuno, nelle relazioni con colleghi o collaboratori, evitare di esprimere dei giudizi o manifestare degli atteggiamenti negativi nei confronti del proprio apprendista, oppure diffondere informazioni che sono emerse da un colloquio personale.

È necessario che il giovane possa mantenere sempre una elevata fiducia nei confronti del tutor.

Ultima revisione il 07.07.2016

STUDIO BOLLER

**CENTRO GIUSLAVORISTICO TREVISO
CONSULENTI DEL LAVORO**

**DI STEFANO FRANCA
BOLLER CLAUDIO**

