

Valorizzazione della formazione aziendale attraverso FAD e *training on the job*

di Stefano Di Niola

Omero narra che Ulisse, preoccupato per l'educazione del figlio Telemaco, ne affidò la cura ad un anziano di fiducia: Mentore. A lui si rivolse dicendo: «dividi con Telemaco tutta la tua sapienza».

Il mondo dell'artigianato si è sempre contraddistinto come un *luogo* del lavoro all'interno del quale le ragioni formative sono elemento trainante per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale. In questo comparto, così come nelle micro e piccole imprese, i processi di apprendimento sono spesso non formalizzati, avvengono attraverso la trasmissione dei saperi di un operaio più anziano e, molte volte, coinvolgono direttamente il titolare dell'attività. La formazione avviene soprattutto attraverso il c.d. *mentoring*, piuttosto che mediante il ricorso alla figura del tutor che richiederebbe l'implementazione formale di un sistema di acquisizione e trasferimento delle competenze. L'artigianato, in particolare, fonda la sua essenza su saperi, oltre che su competenze, che possono essere appresi solo in virtù di periodi di pratica e con l'indispensabile contributo di chi è depositario di quei saperi e di quelle competenze.

Da molti anni in Italia si registra un grande scollamento tra sistema formativo, istruzione e mondo del lavoro, soprattutto quando quest'ultimo è rappresentato dalla tipologia di imprese sopra descritta. Questo fattore, insieme ad altri, ha con-

tribuito a creare delle situazioni di svantaggio competitivo per l'impresa artigiana costantemente impegnata nella ricerca di personale qualificato in grado di assicurare qualità di produzione. Oggi, tuttavia, la situazione è in lieve miglioramento rispetto al passato, quantomeno su alcune questioni di sfondo. Si notano, infatti, dei segnali di ripresa del dialogo tra le strutture competenti per educazione, formazione e lavoro, grazie anche ad un supporto normativo che consente la percorribilità di più canali, anche paralleli, per raggiungere gli obiettivi formativi, almeno per quanto riguarda l'apprendistato.

In particolare, l'approccio che il legislatore ha seguito nelle ultime modifiche normative in materia, sembra tenere in maggior considerazione le necessità di imprese e lavoratori direttamente coinvolti nei processi formativi.

E questo valorizza l'apprendistato che, va ricordato, rappresenta anche il principale canale d'ingresso nel mondo del lavoro per i giovani.

L'impresa artigiana, molto più delle altre imprese, rappresenta il luogo naturale ed ideale nel quale il processo sopra descritto di trasmissione dei saperi trova il suo momento primario di sviluppo e di affermazione. Attraverso l'apprendistato, infatti, il comparto artigiano ha formato milioni di lavoratori che hanno contribuito al decollo di interi sistemi produttivi creando valore

aggiunto sul territorio e consentendo la nascita di centinaia di migliaia di imprese. L'istituto nel comparto artigiano rappresenta dunque un valore in se che, andando spesso oltre il mero impatto occupazionale, assume connotati socio-economici tali da far ritenere lo strumento come uno dei tratti caratterizzanti delle imprese artigiane. Va altresì ricordato sul punto che proprio in virtù di una valenza comprendente aspetti travalicanti l'occupazione, l'apprendistato ha consentito la formazione e l'impiego di molte persone spesso con situazioni di disagio sociale, garantendo un riconoscimento personale dei soggetti coinvolti nel percorso a causa mista che, nella maggior parte dei casi, ha prevaricato lo stesso disagio.

Anche per queste motivazioni, vale la pena ribadire che una delle tre tipizzazioni dell'apprendistato prevista dal d.lgs. n. 276/2003, quella del diritto dovere, merita la piena applicazione ed una maggiore promozione; infatti, la garanzia di poter invertire il percorso di fuoriuscita dal sistema formale di istruzione, oltre che essere rassicurante per i singoli giovani coinvolti, è anche migliore forma di incentivazione dello strumento.

Tutto quanto premesso sulla straordinaria natura dell'apprendistato nell'artigianato, deve essere contestualizzato ai nostri giorni rilevando che l'evoluzione del lavoro e dell'organizzazione di impresa hanno introdotto ulteriori elementi qualificanti delle modalità di apprendimento e di svolgimento delle attività lavorative, quali ad esempio la conoscenza dei diritti/doveri connessi al rapporto di lavoro, oppure degli strumenti e delle tecniche di sicurezza, che ciascun lavoratore deve imprescindibilmente possedere nel suo patrimonio professionale.

Muovendo da queste sintetiche considerazioni, la proposta di seguito riportata intende promuovere e facilitare l'utilizzo dell'apprendistato professionalizzante rivolto alle ipotesi di formazione esclusivamente aziendale, al di fuori quindi dei meccanismi istituzionalizzati previsti dalle regioni.

A tal proposito, l'apprendimento *on the job* è sostenuto dalla costruzione di un'articolata e qualificata piattaforma di conoscenze trasversali erogate nelle modalità *e-learning*, in grado di completare il novero delle conoscenze essenziali di cui ogni singolo lavoratore deve poter disporre.

In tal modo l'utilizzo del terzo canale consentirebbe, da una parte, l'erogazione di nozioni e di conoscenze trasversali uniformi ed omogenee valevoli per tutti i lavoratori (di uno specifico settore) e, dall'altra, di trasmettere il saper fare attraverso la strada maestra dell'apprendimento sul campo.

Formazione trasversale

La formazione trasversale è riferita alle tematiche, non direttamente connesse alla specifica attività di lavoro dell'apprendista, ma di carattere generale quali la sicurezza sul lavoro non specifica (aspetti normativi e tipicità settoriali), la legislazione del lavoro e la disciplina del rapporto di lavoro, aspetti di organizzazione aziendale, con particolare riferimento alle microimprese.

Le competenze trasversali sono quelle che qualunque lavoratore deve possedere, qualunque sia il settore in cui presta la sua opera. Si tratta di una serie di strumenti base per potersi muovere nei contesti lavorativi e per avere una cognizione chiara dei propri diritti e doveri in azienda.

La finalità principale della "formazione trasversale", per i lavoratori assunti con il contratto di apprendistato, è quella di far acquisire conoscenze e competenze di base rispetto a contenuti di tipo orizzontale. Si vogliono quindi fornire alcuni elementi per comprendere meglio le realtà organizzative in cui i lavoratori sono inseriti e coglierne le dinamiche interne ed esterne, comuni ad aziende di comparti merceologici differenti.

Di particolare rilevanza nell'artigianato e nella piccola e media impresa risultano essere tre macroaree formative.

L'apprendimento dei contenuti di tali macroaree è necessario all'apprendista sia per instaurare un buon rapporto con il proprio datore di lavoro, ma soprattutto per posizionarsi in maniera corretta nel contesto produttivo di riferimento.

Le tre macroaree sono:

- 1) organizzazione aziendale, ambiente di lavoro e sistema di relazioni interno all'azienda;
- 2) misure di sicurezza individuale e ambientale specifiche del settore e dell'azienda;
- 3) caratteristiche del processo produttivo, conoscenze e competenze specifiche del ruolo profes-

sionale.

Per quanto riguarda la prima area, risulta importante poter sviluppare nell'apprendista la capacità di rapportarsi in modo positivo con i colleghi e con il datore di lavoro, tenendo conto della posizione di lavoro occupata nel contesto aziendale. Si tratta di fornire all'apprendista informazioni di base circa i processi che regolano la comunicazione, illustrandone le principali tecniche. Gli argomenti utili da trattare si riferiscono prevalentemente alle abilità comunicative: dare e ricevere informazioni in forma appropriata a seconda del contenuto e dell'interlocutore, saper ascoltare in forma attiva e reattiva, potenziare la capacità di auto-osservazione e osservazione del comportamento altrui ed essere coscienti delle proprie modalità comunicative.

Per l'area n. 2 la finalità principale è quella di fornire all'apprendista conoscenze e strumenti pratici per sensibilizzare l'apprendista sul problema della sicurezza sui luoghi di lavoro. L'apprendista dovrà prendere coscienza della natura dei rischi di infortunio, delle loro conseguenze e dei comportamenti da adottare per evitarli. Per questo motivo sarà importante analizzare situazioni reali e casi concreti per giungere naturalmente all'illustrazione degli aspetti normativi.

Per quanto riguarda l'area n. 3, l'obiettivo formativo è quello di fornire all'apprendista le nozioni e le abilità che lo rendono capace di diagnosticare il contesto di lavoro in cui è inserito, con particolare riferimento ai processi produttivi, alla struttura organizzativa ed all'ambiente esterno. Inoltre, oggetto di questa fase sarà l'apprendimento delle conoscenze e competenze necessarie per ricoprire il ruolo professionale acquisibile al compimento del contratto. Per la costruzione del piano formativo specifico di questa area è possibile riferirsi ai sistemi formali nazionali e regionali di declinazione delle qualifiche professionali.

Training on the job

Per la parte professionalizzante della formazione nell'apprendistato, il *training on the job*, quale modalità di trasferimento dei saperi e delle conoscenze applicabile alle imprese di piccole dimen-

sioni, è riconosciuto valido ai fini dell'assolvimento dell'obbligo formativo previsto dalla legislazione vigente solo in presenza delle seguenti caratteristiche:

- presenza nell'impresa di figure a supporto dell'apprendimento, es. il *tutor aziendale*, in possesso di specifici requisiti formali ed a garanzia del successo formativo. Nelle micro e piccole imprese anche l'imprenditore artigiano, potrà svolgere tale compito;
- possesso di specifiche competenze tecnico-professionali, relative agli ambiti oggetto di apprendimento e capacità di trasferimento delle conoscenze;
- formulazione di un idoneo piano formativo individuale o aziendale, che specifichi le caratteristiche e l'articolazione del percorso di apprendimento;
- disponibilità di locali e spazi idonei adeguati alle finalità formative previste nel percorso.

Il *training on the job* potrà essere effettuato anche dall'impresa che svolga interventi formativi avvalendosi anche di specifici contributi, diretti (es. costruzione del piano formativo dell'apprendista) o indiretti (es. formazione del tutor aziendale) da parte di strutture formative esterne.

Stefano Di Niola

Coordinatore Dipartimento Relazioni sindacali
CNA Nazionale