

Il Tutor: figura chiave nei percorsi di apprendistato e inserimento lavorativo

di **Mariaelena Romanini***

Premessa

Il momento dell'inserimento in azienda è un momento di fondamentale importanza per tutti coloro che si apprestano, giovani, ad imparare un mestiere e ad intraprendere un percorso di sviluppo della propria professionalità. Chi di noi non ricorda il primo giorno di lavoro? Le ansie e l'eccitazione di quei primi momenti? Trovare figure guida che aiutino il nuovo arrivato ad inserirsi ed integrarsi nel contesto lavorativo può essere essenziale sia per il successo dell'esperienza di inserimento, sia per contrarre i tempi in cui, chi viene assunto, impara.

Il tutor può essere a nostro avviso la figura chiave di riferimento, la figura "istituente", cioè deputata alla creazione di condizioni "buone" e "di possibilità" affinché possa attivarsi un processo positivo di apprendimento e di socializzazione all'attività lavorativa.

La funzione guida del tutor diventa essenziale nell'ambito di percorsi di apprendimento in contesti di alternanza, primo fra tutti l'apprendistato, in virtù della natura specificatamente formativa di questo dispositivo: l'apprendista infatti, si inserisce in un contesto lavorativo per fare esperienza ed acquisire competenze connesse ad una professione.

In questo articolo, le figure chiave che analizzeremo sono:

- Il tutor aziendale, inteso come quella figura che è responsabile dei positivi esiti dei processi di inserimento e qualificazione professionale dell'apprendista;
- Il tutor formativo, che rappresenta l'agenzia formativa e che è responsabile del percorso di formazione "esterna"¹ dell'apprendista;

*Da anni nel settore della formazione e della consulenza alle imprese, ha maturato una consolidata esperienza nel campo della formazione per l'apprendistato e dei processi di socializzazione al lavoro. Attualmente collabora con il Consorzio Formazione&Lavoro in qualità di responsabile dell'area Ricerca & Metodologie. E-mail: elena.romanini@libero.it

¹ Il riferimento è al sistema dell'apprendistato in vigore nella Regione Emilia Romagna. Per formazione "esterna" si deve intendere la formazione formale erogata in una pluralità di contesti formativi (aula, azienda, laboratorio, etc.), ma presidiata dal personale del centro di formazione che ha in carico l'apprendista.

Storie e metafore di ruolo

Come possiamo definire il tutor? Nella letteratura il riferimento a questa figura avviene per lo più attraverso metafore. I differenti autori si appellano al tutor come stella polare, come bussola che governa ed indirizza le traiettorie dei percorsi di apprendimento che persone e gruppi intraprendono, come custode attento, impegnato nel preparare adeguatamente i *setting* formativi che accoglieranno i formandi; come ancora, cui ciascuno può fare riferimento in caso di difficoltà incontrate nell'apprendere, come "maestro" di esperienza o di mestiere, laddove insegna un lavoro e trasmette conoscenze utili allo svolgere correttamente una professione oppure come mediatore e facilitatore dell'apprendimento, capace di monitorare l'evolversi dell'esperienza formativa e di creare le condizioni perché essa sia proficua e positiva per chi la intraprende. Sia pure con accezioni e calibri differenti a contesti e situazioni, la funzione prevalente della tutorship si delinea come quella della cura²: il buon tutor, nell'esercizio del suo ruolo, "si prende cura" dei partecipanti al corso, del neo-inserito, dei singoli e dei gruppi in apprendimento. Nel prendersi cura, il tutor supporta il soggetto che intraprende il proprio percorso di sviluppo, lo affianca, lo valuta, lo indirizza all'autonomia ed alla consapevolezza delle proprie capacità personali e professionali. Non è però figura invadente, non valica gli spazi di vita personali, ma si colloca e guarda, dalla giusta distanza, come "l'apprendista" si muove, acquista fiducia, impara. In questo senso, possiamo dire quindi che lo spazio della tutorship si configura come *spazio di periferia*, sufficientemente vicino ed accessibile in caso di bisogno e desiderio, da parte di chi è in apprendistato e sufficientemente distante, allo stesso tempo, per non essere ingombrante ed imporre stili e tempi di apprendimento che non appartengono a chi al tutor si riferisce.

Il tutor aziendale: funzioni ed aree di presidio

L'introduzione della figura del tutor aziendale ed il riconoscimento dell'importanza di tale ruolo di fatto costituisce una delle innovazioni più eclatanti derivate dalle riforme all'istituto dell'apprendistato apportate dall'entrata in vigore della legge 196/97 (pacchetto Treu) e relativi decreti attuativi. Nello specifico, se è il Decreto Ministeriale dell'aprile 1998 ad istituire che l'impresa individui un tutor interno preposto a seguire e supportare il giovane apprendista o neo-assunto, in modo da garantire

² Paolo Fabbri, *Abbozzi per una finzione della cura* – in A.A.VV. "In principio era la cura", Laterza, Roma-Bari, 1995

un'efficace integrazione ed i necessari raccordi tra la formazione esterna al luogo di lavoro e la formazione interna all'azienda; è con il Decreto Ministeriale del febbraio 2000³ che vengono definite le funzioni e le competenze del tutor aziendale e viene sancito l'obbligo di formazione al ruolo di tutore. Anche la Legge n°30/2003 di Riforma del Mercato del lavoro ed il Decreto attuativo 276 ribadiscono l'importanza dell'apprendistato che diviene il principale contratto a causa mista ed identificandone tre tipologie:

- 1) percorso di apprendistato per giovani in obbligo formativo,
- 2) apprendistato professionalizzante,
- 3) apprendistato per l'alta formazione.

Oltre alla tripartizione degli "apprendistati", la legge riconosce sia il valore dell'impresa come contesto di apprendimento sia l'importanza del percorso di formazione esterna per l'acquisizione di competenze utili all'apprendista. Di più, la normativa introduce la necessità della formalizzazione di un piano formativo individuale (PFI) per ciascun apprendista, nel rispetto del quale dovrà realizzarsi la formazione sia interna all'azienda, sia esterna. Ciò consente, a sua volta, la definizione di nuovi spazi di azione e sinergia tra sistema impresa, tramite il tutor aziendale e agenzia formativa, rappresentata dal tutor dell'apprendistato.

a. Funzione di accoglienza e di accompagnamento all' inserimento

Il tutor aziendale viene riconosciuto come riferimento per l'apprendista, come figura cardine cui è deputata l'accoglienza in azienda ed il graduale inserimento del giovane nel sistema organizzativo. Alla funzione di accoglienza si affianca necessariamente la funzione informativa sulla realtà organizzativa nel suo complesso. E' importante che il tutor in questi primi momenti si confronti con il neo-inserito per valutarne e verificarne le aspettative rispetto al nuovo contesto di lavoro, cercando di conciliarle il più possibile con le esigenze e le aspettative dell'organizzazione di appartenenza.

b. Funzione di trasmissione della cultura organizzativa e funzione di integrazione

Il tutore in quanto lavoratore esperto, (vale la pena considerare che per quanto riguarda le piccole imprese, generalmente la figura del tutor

³ Decreto Ministeriale del 28/02/2000, recante Disposizioni relative alle esperienze professionali richieste per lo svolgimento delle funzioni di tutore aziendale ai sensi dell'art. 16 comma 3 della legge n. 196 del 24 giugno 1997 recante "Norme in materia di promozione dell'occupazione"

coincide con quella dell'imprenditore), ha la responsabilità di introdurre e di far conoscere al giovane i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione ospitante, il sistema di regole formali ed informali, valori, credenze, climi che animano l'organizzazione e le sono distintivi. Questa funzione di sostegno risulta fondamentale per facilitare l'accesso al contesto di lavoro ed il processo di socializzazione al lavoro nel suo complesso, velocizzando l'adattamento del giovane al nuovo ambiente.

c. Funzione di facilitazione e sostegno all'apprendimento

Il tutor aziendale interviene in qualità di facilitatore e sostenitore dell'apprendimento in modo continuativo e permanente per tutta la durata delle esperienze di apprendistato. Egli deve conoscere l'articolazione del progetto di formazione che guida l'esperienza di apprendistato e auspicabilmente contribuire alla definizione dello stesso, proprio perché conoscitore dei processi aziendali, dei compiti, attività e ruoli.

d. Funzione di pianificazione della formazione interna e di monitoraggio

Il tutor aziendale in accordo con l'architettura di progetto e le finalità del percorso di apprendistato che il giovane neo-inserito deve realizzare all'interno del sistema organizzativo, pianifica momenti di confronto e di analisi con il tirocinante sull'andamento dell'esperienza, realizzando un'attività di supervisione e di monitoraggio su tale andamento, favorendo anche momenti di verifica in itinere degli andamenti delle attività svolte.

e. Funzione di scaffolding⁴

Se il tutor è deputato al sostegno, la sua funzione è appunto quella di supportare il giovane in apprendimento, costruendo attorno a lui sostegni (*scaffolding*) che gli consentano di apprendere, acquisire e consolidare competenze, nel rispetto dei tempi di apprendimento del giovane apprendista stesso. Da una parte il tutor deve sostenere, l'apprendista per tutta la durata del percorso, dall'altra deve contemporaneamente monitorare gli apprendimenti della sua giovane risorsa, deve scandire il percorso di formazione, sapendo quando il giovane è pronto per apprendere qualcosa di nuovo e per sperimentare

⁴ Tutor deriva dal latino *tueri*, proteggere. In agricoltura, il tutore è il "il palo a cui vengono assicurate le giovani piante dopo il trapianto" e che verrà rimosso non appena la pianta sarà in grado di sostenersi e crescere da sola.

in autonomia, al fine di permettere al giovane di realizzare il proprio percorso professionale dentro l'organizzazione.

Possiamo dire che la funzione di scaffolding è l'essenza della funzione di tutorship in quanto è orientata nell'accompagnare l'apprendista nello sviluppo ed acquisizione di una "visione e di comportamenti professionali"⁵.

Il tutor formativo dell'apprendistato: funzioni di ruolo

Il tutor formativo rappresenta l'agenzia formativa, parte del sistema della formazione professionale regionale, con cui l'impresa ha sottoscritto il contratto formativo e a cui ha dunque affidato l'apprendista per la realizzazione del percorso di formazione ed il conseguente assolvimento dell'obbligo.

Così come il tutor aziendale è la figura cardine per l'apprendista ed il neo-assunto per la formazione e l'apprendimento sul lavoro, nei processi di apprendistato, il tutor formativo risulta la figura di riferimento nei percorsi di formazione esterna all'azienda, ovvero nella formazione che il centro di formazione governa.

Nell'ambito dei percorsi di apprendistato, con particolare riferimento alla formazione esterna, il tutor formativo svolge le seguenti funzioni:

a. Funzione di analisi e valutazione dei requisiti di ingresso

Il tutor formativo, allo scopo di progettare percorsi di formazione per gli apprendisti che possano costituire un'offerta mirata e coerente con i fabbisogni di ciascuno realizza la valutazione delle competenze dell'apprendista, in momenti dedicati.

b. Funzione di accoglienza e supporto all'eccesso al percorso di formazione off the job

Il tutor formativo accoglie l'apprendista nell'agenzia formativa, sede didattica del percorso di formazione esterna e fornisce informazioni sull'offerta formativa, sugli aspetti organizzativi connessi all'erogazione (i.e. calendario incontri, docenti, etc.).

c. Funzione fatica o di gestione del sistema di relazioni

Il tutor formativo in quanto referente dell'Agenzia formativa e responsabile dei buoni esiti del percorso di formazione esterna dell'apprendista mantiene, per tutta la durata del percorso, relazioni costanti con il sistema di attori propri ai contesti di apprendistato, quali

⁵ C. Goodwin, *Il senso del vedere*; Meltemi 2003

tutor aziendali, imprenditori, apprendisti, organismi di rappresentanza del mondo imprenditoriale, sindacale, consulenti del lavoro, etc. I contatti vengono mantenuti per tutta la durata dei processi formativi, in modo da veicolare informazioni utili ai destinatari dell'iniziativa formativa e a tutti coloro i quali, per competenze e responsabilità, possono svolgere un ruolo attivo nell'ambito della formazione e regolamentazione dell'apprendistato.

d. Funzione di costruzione e sviluppo dell'offerta

Il tutor formativo risulta il referente in fase di progettazione dell'offerta formativa rivolta agli apprendisti ed ai tutor aziendali. E' il tutor infatti che, a seguito dell'analisi dei requisiti di ingresso dell'apprendista, in accordo con gli standard formativi del sistema apprendistato, progetta il percorso di formazione esterna per ciascuno degli apprendisti coinvolti, proponendo a ciascuno un percorso di formazione individuale, ovvero tarato sulle specifiche esigenze di occupabilità ed occupazione del singolo, sia pure nel rispetto del modello regionale di riferimento e delle normative vigenti.

e. Funzione di monitoraggio del contesto di apprendimento e valutazione degli apprendimenti

Per tutta la durata del percorso di formazione per l'apprendistato e soprattutto con riferimento al percorso di formazione erogata presso il centro, il tutor formativo, in quanto figura di governo e garante del buon esito dell'esperienza formativa per ciascun apprendista coinvolto, monitora in modo puntuale il contesto di apprendimento. Attraverso partecipazione ed osservazione diretta, verifica l'andamento di quei fattori che intervengono ed influiscono sul contesto di apprendimento, quali ad esempio, il clima, le dinamiche di gruppo, le interazioni tra partecipanti e docente, l'atteggiamento verso il centro di formazione. Supporta il docente e si raccorda con il tutor aziendale per realizzare la valutazione degli apprendimenti dei partecipanti, ai fini della formalizzazione e certificazione delle competenze⁶.

f. Funzione consulenziale

Nell'ambito dei percorsi di formazione legati all'apprendistato, il tutor formativo svolge un'importante funzione che possiamo chiamare

⁶ Il riferimento è al Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione (SRFC) della Regione Emilia Romagna, di cui alle D.G.R. n° 530/06

“consulenziale”. il tutor entra in contatto con il tutor aziendale, l’impresa e l’apprendista. Fornisce al tutor aziendale tutte le informazioni utili che l’impresa deve conoscere per accedere alla formazione rivolta a lui ed al suo apprendista, ai fini dell’assolvimento degli obblighi di legge. Ancora, il tutor formativo progetta i percorsi di formazione rivolti all’apprendista dopo avere analizzato i requisiti di quest’ultimo con l’obiettivo di calibrare la formazione sulle esigenze del destinatario. E’ lui che è impegnato nell’instaurare con il tutor aziendale un relazione che possa portare a co-progettare il percorso formativo per l’apprendista, in modo da far si che la formazione esterna risulti propedeutica alla formazione on the job e allo scopo di progettare “Una buona alternanza formativa”.

Conclusioni: ipotesi per uno spazio sinergico della consulenza

Nel nostro intervento abbiamo tentato di descrivere ed evidenziare il ruolo strategico che i facilitatori dell’apprendimento svolgono nel presidiare i percorsi di formazione e lavoro e di inserimento lavorativo, con particolare riferimento ai contesti di apprendistato. Abbiamo cercato di mettere in luce come, a nostro avviso, le figure del tutor aziendale, del tutor formativo svolgano funzioni cruciali quali l’accoglienza, l’accompagnamento, il supporto, tali da poter essere considerati, a pieno titolo, figure che contribuiscono alla realizzazione di positivi percorsi di apprendimento e di socializzazione al lavoro.

A nostro avviso essi rappresentano per primi una delle condizioni essenziali per l’attivazione di percorsi virtuosi di apprendistato e per la realizzazione da parte di giovani ed adulti di esperienze di “buona alternanza”.

E’ altrettanto vero, per quanto ci riguarda, che le competenze agite da queste figure nei differenti contesti d’uso, sono competenze ed abilità complesse e di livello elevato, che, sicuramente, almeno in parte, dipendono da caratteristiche e predisposizioni soggettive, ma che in larga misura, invece, devono essere acquisite e sviluppate, non potendo essere lasciate alla spontaneità del singolo ed alla pura soggettività.

Per far si che i ruoli dei facilitatori vengano agiti esprimendo a pieno le proprie potenzialità garantendo valore ai contesti di apprendistato, essi devono essere opportunamente formati; deve essere offerta loro la possibilità di accesso a percorsi di educazione al ruolo e di formale riconoscimento delle competenze specifiche.

Le recenti evoluzioni che hanno interessato i sistemi dell’istruzione, della formazione, oltre che delle Politiche attive del Lavoro, hanno

introdotta elementi innovativi che vanno sicuramente nella direzione di un progressivo riconoscimento formale e sostanziale della strategicità dei facilitatori nei processi di apprendistato. Ma il lavoro da fare, auspicabilmente, risulta ancora molto, se l'obiettivo primario da raggiungere rimane quello, da tempo condiviso, di costituire un *sistema dell'alternanza*.

Di certo l'esperienza maturata in questi anni ed i percorsi di ricerca intrapresi ci supportano nel poter affermare che il poter contare su figure di presidio adeguatamente preparate al ruolo, consente di identificare spazi di sinergia per co-progettare percorsi formativi rivolti a giovani in inserimento che siano mirati rispetto alle loro esigenze di professionalizzazione e coerenti con le esigenze di professionalizzazione delle risorse dei sistemi imprenditoriali. La progettazione congiunta e condivisa di "una buona alternanza" da parte di tutor formativo e tutor aziendale porterebbe alla strutturazione di un'offerta formativa individualizzabile, flessibile e realmente personalizzabile ed alla valorizzazione di una pluralità dei contesti di apprendimento (ad esempio, oltre all'aula, *action learning*, esperienze di apprendimento in contesti di impresa "eccellente", forme di apprendimento collaborativo ed e-learning).

La dimensione della co-progettazione di percorsi e piani formativi rivolti ad apprendisti risulta, oggi, sempre più strategica, sia alla luce dei nuovi scenari nazionali, sia dal punto di vista della definizione e sviluppo di un sistema apprendistato e dell'alternanza di "respiro europeo", che ben si interfaccia con le politiche comunitarie a sostegno dello sviluppo della formazione *long life* e della definizione di uno spazio dell'apprendimento permanente.

Dal punto di vista della relazione tra tutor formativo e tutor aziendale e, dunque, in ultima istanza, tra agenzia formativa e sistema impresa, la progettazione sinergica di una buona alternanza formativa, porta all'identificazione e riconoscimento di spazi importanti di dialogo e di consulenza agita dall'agenzia del sistema di Formazione Professionale nei confronti dei contesti e dei referenti imprenditoriali: la progettazione di piani formativi mirati rispetto ai fabbisogni di competenza dei lavoratori neo-assunti (e non solo) consente di avviare percorsi di sviluppo professionale coerenti con le aspettative del singolo e coerenti con le competenze distintive dell'impresa, che possono, a loro volta, iscriversi in più ampi percorsi di gestione strategica della conoscenza e del

trasferimento dei saperi nei contesti lavorativi, oltre che di gestione delle risorse umane, che costituiscono, oggi più di sempre, il fattore chiave della competitività di imprese e sistemi organizzativi in generale.

Bibliografia

P. Mottana, *La funzione della tutorship nel processo affettivo di apprendimento*, 1990

P. Mottana, *Un'esperienza di tutorship*, Rivista AIF n° 10, 1990

P. Fabbri, *Abbozzi per una finzione della cura – in A.A.VV. "In principio era la cura", Laterza, Roma-Bari, 1995*

Franco Rebuffo, *Formazione & Knowledge Creation*, Sistemi & Impresa, Marzo 2000

C. Goodwin, *Il senso del vedere*; Meltemi 2003

Regione Emilia Romagna, *Guida metodologica alla formazione nell'apprendistato*, Novembre, 2000

Il tutor formativo degli apprendisti: Modelli per la formazione, a cura di Studio Meta & Associati, dicembre 2001

A. Calvani e M. Rotta, *Fare Formazione in Internet*, Erikson, 2001

E. Oggioni, *Il ruolo del tutor*, Rivista AIF n° 6, 1989

ISFOL "La Figura del tutor aziendale nell'apprendistato: analisi del ruolo, percorsi di formazione e guide per l'azione", giugno 2002

C.G. Cortese, G.P. Quaglino, *Verso la Learning Organization: nuove figure di formatore*, in G.P. Quaglino, *Scritti di Formazione 1978-1988*, Franco Angeli 1999

S. Gherardi, D. Nicolini, F. Odella, *Apprendere nelle comunità di pratiche ed apprendere nei contesti formali tradizionali*, Sociologia del Lavoro n° 65, 1997

M. Romanini, *I Facilitatori dell'apprendimento: figure strategiche nei percorsi di apprendistato, inserimento e socializzazione al lavoro*, in E. Cavalletto (a cura di), *Consorzio Formazione & Lavoro: tre anni di attività nel settore della formazione per l'apprendistato*, edito da GMPR Group, Bologna, 2005