

Apprendistato facile

La formazione di base e trasversale interna
all'azienda, nelle discipline regionali
e in alcune esperienze di successo

a cura di
Silvia Cusmai

ADAPT professional series n. 1



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

ADAPT professional series

ADAPT law school – www.adapt.it

DIREZIONE

Pierluigi Rausei
Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)
Davide Venturi

COMITATO SCIENTIFICO

Andrea Asnaghi
Paolo Belelli
Gabriele Bubola
Roberta Caragnano
Nicola D'Erario
Gabriele Gamberini
Maria Giovannone
Francesca Fazio
Flavia Pasquini
Nicola Porelli
Angelo Vitale

REDAZIONE

Laura Magni (*coordinatore di redazione*)
Maddalena Magni
Francesco Nespoli
Sara Rossi (*progettazione grafica*)



@adaptland

@ApprenticeADAPT

@ADAPTformazione

Apprendistato facile

La formazione di base e trasversale interna
all'azienda, nelle discipline regionali
e in alcune esperienze di successo

a cura di
Silvia Cusmai

ISBN 978-88-98652-17-4

© 2013 ADAPT University Press

Publicazione online della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

INDICE

Presentazione di Silvia Cusmai	1
Parte I. Quadro normativo della formazione interna nell'apprendistato professionalizzante <i>a cura di Nicola D'Erario e Giulia Rosolen</i>	7
1. Premessa.....	7
2. La formazione di base e trasversale nei diversi contesti regionali.....	10
3. Conclusioni	20
Parte II. La formazione interna nell'apprendistato professionalizzante: alcune esperienze di successo <i>a cura di Lidia Petruzzo</i>	27
1. Presentazione dello studio.....	27
2. La formazione di base e trasversale: il punto di vista delle aziende ..	28
3. La formazione di base e trasversale in azienda: il punto di vista degli apprendisti.....	36
4. La formazione di base e trasversale in azienda: l'esperienza di SAEF.....	39
5. Conclusioni	44
Notizie sugli autori	47

Presentazione

di Silvia Cusmai

Sono Silvia Cusmai, Consulente del lavoro, mi sono sempre occupata di apprendistato, all'inizio svolgendo attività di docenza per gli apprendisti e per i loro tutor, poi ampliando le mie competenze ed occupandomi anche di consulenza sui progetti formativi degli apprendisti. La preoccupazione principale delle aziende che si rivolgono a me è l'adempimento degli obblighi normativi legati all'apprendistato e la domanda che mi pongono più frequentemente è se esistano modalità di fare formazione in apprendistato più vicine alle esigenze e all'organizzazione dell'azienda.

Nel 2000 incontrai per la prima volta gli apprendisti in classe presso un ente formativo accreditato dalla Regione Lombardia, nello stesso anno anche i tutor iniziarono ad essere convocati dalla Regione che programmava specifici interventi formativi rivolti a queste figure affinché potessero conoscere il contesto normativo relativo al contratto di apprendistato. Furono i primi corsi organizzati dalle Regioni a seguito dell'entrata in vigore del Pacchetto Treu. I miei corsisti erano *obbligati* ad entrare in aula e io avevo il *dovere* di spiegare agli apprendisti la normativa che ruota attorno all'apprendistato (diritti e doveri dell'apprendista) e ai tutor la loro funzione ed il contesto normativo in cui lavoravano.

Ricordo la fatica che feci all'inizio a far capire al datore di lavoro l'importanza del corso rivolto ai tutor, ed era ancora più difficile quando il tutor era lo stesso titolare, che generalmente non apprezza la formazione imposta, sicché il clima in aula non era sempre disteso: anche svolgendo il mio ruolo con grande passione e cercando di catturare l'attenzione dei titolari, puntando sull'utilità dell'intervento formativo, non sempre riuscivo nel mio intento.

Spesso l'imprenditore pensa di essere in grado, da solo, di far crescere il proprio apprendista. Fortunatamente sono numerosi anche gli imprenditori che comprendono l'importanza della formazione, in primo luogo per la funzione di informarli rispetto alla normativa e agli adempimenti burocratici necessari perché l'apprendista abbia un progetto formativo in linea con gli obiettivi e le competenze che lui e l'azienda desiderano raggiungere.

Riuscire a valorizzare l'apprendistato è un compito assai difficile. Con gli apprendisti l'obiettivo era più facile da perseguire: non solo e non tanto per una maggiore predisposizione alla formazione, ma anche perché – per quanto possa apparire un ragionamento troppo pragmatico – gli apprendisti svolgono le ore di formazione teorica durante l'orario di lavoro e ciò per loro rappresenta un vantaggio, speculare alle difficoltà che invece determina per il datore di lavoro. L'azienda affrontava ed affronta ancora oggi con difficoltà l'allontanamento degli apprendisti dal luogo di lavoro per molte ore e spesso non gradisce i calendari della formazione pubblica, confezionati non nel rispetto delle esigenze della propria organizzazione, ma di quelle di un ente di formazione esterno che, ovviamente, non può andare incontro alle esigenze di tutte le imprese.

Queste esperienze confermavano quanto già noto agli esperti di apprendistato, cioè l'inadeguatezza dei primi tentativi di regolazione della fattispecie: molti apprendisti non furono convocati dalle Regioni per la formazione a causa della carenza dell'offerta formativa pubblica. I Rapporti di monitoraggio ISFOL fino al 2010 registrano che in media poco più del 26% degli apprendisti riceveva una qualche forma di formazione pubblica.

È proprio a fronte di queste criticità che, credendo nel contratto di apprendistato, ho deciso di mettermi al servizio delle aziende per far apprezzare questo contratto ai datori di lavoro, a dispetto delle inefficienze riscontrate fino a quel momento, anche perché nuovi spazi iniziavano ad aprirsi per una semplificazione dell'istituto, soprattutto quando si iniziò a parlare di formazione esclusivamente aziendale. Non è questa la sede per ricostruire i passaggi normativi e le vicende che hanno caratterizzato l'affermarsi del famoso “canale parallelo” della formazione in apprendistato, alternativo a quello regionale. **Lo scopo di questo e-book è parlare il linguaggio delle aziende e dei consulenti del lavoro per cui non si renderà l'argomento complesso: vogliamo contribuire a costruire un apprendistato facile.**

Facile però non può voler dire povero di contenuti. **L'apprendistato privo di formazione non è utile a nessuno.**

Pensiamo per un attimo che la legge ci consenta di reclutare giovane forza lavoro a basso costo, anche in virtù di generosi incentivi economici e normativi proprio attraverso un contratto di apprendistato facile (privo di gravosi adempimenti amministrativi): probabilmente per alcuni imprenditori basterebbe solo questo a far decollare l'apprendistato.

E la formazione?

Gli sforzi del legislatore in direzione della valenza educativa e formativa di tale contratto trovano ragione nel fatto che la componente della formazione è connaturata al contratto e ne giustifica il basso costo. È necessario quindi un cambiamento culturale che faccia superare radicate convinzioni che vedono l'apprendere separato dal mettere in pratica, per raggiungere tale obiettivo ritengo che l'Azienda risulti il luogo ideale per poter far coincidere lavoro pratico e formazione.

Ciò non vuol dire che la formazione in apprendistato debba essere assimilata alla formazione che abbiamo imparato a conoscere sui banchi di scuola e che i soggetti, gli strumenti e le modalità non debbano avere delle caratteristiche specifiche, come specifica è la relazione di apprendimento che si instaura tra apprendista ed impresa nel percorso di formazione che lo condurrà alla qualifica di destinazione. Il legislatore è intervenuto più volte su questo punto, nel tentativo di valorizzare la capacità formativa dell'azienda affidando a quest'ultima la possibilità di gestire tutta la formazione dell'apprendista internamente, nell'apprendistato professionalizzante.

Cosa manca ancora oggi per far decollare la formazione su competenze di base e trasversali interna all'azienda? È necessario che il primo a credere che l'azienda sia davvero il luogo ideale per fare formazione sia l'imprenditore; è difficile trovare il tempo per dedicarsi anche a questa missione, ma fare l'imprenditore oggi vuol dire anche far crescere le proprie risorse umane formandole e credere davvero sia un valore aggiunto, non solo un modo per ottemperare ad un obbligo di legge.

È su questa convinzione che dobbiamo cercare di lavorare insieme per **costruire un nuovo apprendistato**. Non basterà snellire le procedure burocratiche e abbassare il costo del lavoro per far apprezzare tale contratto ai nostri imprenditori, ma si dovrà lavorare anche a livello culturale nelle aziende, puntando l'attenzione anche sulla persona nel suo complesso non solo alle abilità pratiche che deve imparare lavorando. La fase di

inserimento lavorativo dell'apprendista ha un esito positivo quando conduce alla stabilizzazione di un'identità professionale e alla capacità di attivare un repertorio appropriato di comportamenti, che consentono al soggetto di ricoprire in modo soddisfacente (per sé e per l'organizzazione) il proprio ruolo professionale. Una sfida importante, in un momento storico in cui, forse, la vera crisi è quella delle competenze. Un momento in cui si deve prendere coscienza che l'unione fa la forza e che chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato.

Sono sempre stata convinta che “non si smette mai di imparare”, io stessa mi sono costantemente impegnata a crescere professionalmente, partecipando a tutti i seminari ed ai convegni sul tema dell'apprendistato, fino alla decisione di proporre una collaborazione su un progetto assai ambizioso ad [ADAPT](#) – *Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e le relazioni industriali*, che da anni si occupa di apprendistato svolgendo ricerche e sostenendo progetti volti a promuovere la diffusione ed un uso corretto di questo istituto.

Questo e-book è parte del progetto **Impariamo a costruire l'apprendistato** che ho proposto ad **ADAPT** e a **SAEF**, Società di formazione, finanza e sicurezza molto nota a Brescia con cui collaboro dal 2007, che è stato avviato con successo.

Un progetto in cui credo e che mi impegna molto, consentendomi di relazionarmi con studiosi appassionati del diritto del lavoro, di ritornare con la memoria agli studi di Giurisprudenza: il ricordo di quel mondo fatto di libri, di codici, di sentenze e di dottrina è ancora vivido.

Non ci sono dubbi: capire, progettare, diffondere l'apprendistato ci riporta sempre allo studio attento e impone precisione, ma non si va molto lontano con la sola *teoria*, l'apprendistato è una questione di *pratica*. Mi capita di parlare tutti i giorni con imprenditori in difficoltà o scettici, perché non credono che la formazione di base e trasversale svolta all'esterno dell'impresa sia utile e sono alla ricerca di modalità più flessibili e più efficaci per formare i loro apprendisti, assolvendo gli obblighi di legge. Il mio compito è immaginare, dove la normativa regionale lo consente, nuovi percorsi per i loro apprendisti, disegnati su misura e svolti all'interno dell'impresa.

Obiettivo di questo e-book è proprio aiutare le imprese a formare i propri apprendisti all'interno dell'azienda, con riferimento a quelle realtà

che presentano le caratteristiche necessarie ad erogare internamente la formazione se hanno in forza almeno 8 apprendisti.

La prima parte dell'e-book, curata da **Giulia Rosolen** e **Nicola D'Erario**, presenta la ricostruzione del quadro normativo relativo alla formazione di base e trasversale nelle diverse Regioni italiane, illustrando dove e come è possibile erogare anche questo tipo di formazione all'interno dell'azienda.

Nella seconda parte, curata da **Lidia Petruzzo**, presentiamo i risultati di uno studio che abbiamo condotto insieme presso quattro aziende che si sono rivolte a SAEF per intraprendere percorsi di formazione interna con i propri apprendisti, evidenziando condizioni di efficacia, i vantaggi e gli svantaggi delle esperienze realizzate.

Ringrazio le persone che hanno creduto nel mio progetto, gli imprenditori che si sono fatti guidare in questo percorso innovativo e che sono stati disponibili a partecipare allo studio di caso contenuto in questo e-book, raccontandoci la loro esperienza.

Ringrazio SAEF che sta investendo con me energie preziose credendo di poter aiutare i propri clienti a trovare le soluzioni migliori per i propri apprendisti, ed in particolare l'Area formazione che mi supporta nella gestione operativa.

Ringrazio ADAPT ed i suoi collaboratori, che hanno creduto nel nostro progetto ritenendo che il lavoro che svolgiamo possa essere utile a far decollare l'apprendistato ed a promuoverne un corretto utilizzo da parte delle imprese.

Parte I

Quadro normativo della formazione interna nell'apprendistato professionalizzante

di Nicola D'Erario e Giulia Rosolen

1. Premessa

La disciplina legale dell'apprendistato professionalizzante, come per le altre forme di apprendistato, è affidata, sostanzialmente, alla regolazione delle parti sociali per il tramite della contrattazione collettiva nazionale di categoria riguardo gli aspetti precisati dal legislatore all'articolo 2 del decreto legislativo n. 167/2011 c.d. Testo Unico dell'apprendistato. L'attuale assetto normativo, così come strutturato, si pone come obiettivo quello di ridare il giusto slancio alla diffusione di tale tipologia contrattuale che da più parti è stata definita come il principale canale d'ingresso nel mondo del lavoro per i giovani. Sul punto, infatti, è proprio con l'adozione del Testo Unico dell'apprendistato che si è iniziato a porre rimedio a quel delicato rapporto tra regolamentazione nazionale e regolamentazione regionale che per lungo tempo ha asfissiato l'istituto costituendo un grosso disincentivo, soprattutto riguardo agli obblighi formativi quali elementi contrattuali peculiari.

Più precisamente, con l'articolo 4, commi 2 e 3, del decreto legislativo n. 167/2011 è stata abbandonata la logica secondo cui alla formazione aziendale (interna) deve necessariamente affiancarsi una formazione esterna di competenza regionale che il più delle volte ha visto notevoli problemi in sede di definizione, tanto da rendere impossibile l'attivazione stessa del contratto di apprendistato. Oggi, invece, nei casi in cui è consentito, l'intera formazione per l'apprendistato professionalizzante può essere erogata interamente in azienda, ma ciò non toglie che comunque alcune difficoltà ancora persistono, soprattutto in alcune Regioni. A rigor di chiarezza

espositiva, va precisato che all'apprendista professionalizzante o di mestiere, va impartita una duplice tipologia di formazione, l'una rivolta all'acquisizione delle competenze tecnico-professionali e specialistiche e l'altra riguardante la formazione di base e trasversale. Quanto alla prima tipologia, il legislatore stabilisce che saranno i contratti collettivi di categoria – e, in loro assenza, eventuali accordi interconfederali – a indicare, in ragione dell'età dell'apprendista e del tipo di qualificazione contrattuale da conseguire, la durata e le modalità di erogazione della formazione, e che comunque, tale formazione dovrà svolgersi sotto la diretta responsabilità della azienda. Inoltre, e segnatamente quale integrazione della formazione di cui sopra, dovrà garantirsi una formazione pubblica (di base e trasversale) disciplinata dalle Regioni, una volta sentite le parti sociali, e anch'essa modulata in ragione dell'età, del titolo di studio e delle competenze del singolo apprendista. Quest'ultima però, dovrà essere erogata internamente o esternamente all'azienda, nei limiti delle risorse disponibili a livello regionale, e comunque entro un limite massimo di 120 ore in tre anni ovvero in 5 anni, per le figure professionali dell'artigianato individuate dalla contrattazione collettiva di riferimento.

Va peraltro precisato che il concetto di formazione aziendale non andrà necessariamente inteso alla stregua di un percorso di apprendimento rigidamente svolto e organizzato dal datore di lavoro nel ristretto perimetro dei locali aziendali, ma semmai come quella formazione governata e progettata dalla azienda anche avvalendosi, nei limiti di quanto specificheranno i singoli contratti collettivi e senza il ricorso a finanziamenti regionali, di strutture, locali e competenze esterne. Allo stesso modo, la nozione di formazione pubblica non va intesa in senso stretto, tanto è vero che è lo stesso articolo 4, comma 3, che come anticipato qualifica questa formazione non solo come esterna, ma eventualmente anche interna alla azienda in ragione delle specifiche determinazioni che verranno compiute, caso per caso, a livello regionale. Questa regolamentazione dell'aspetto formativo dell'apprendistato professionalizzante, inevitabilmente, ha prestato il fianco ad un complicato sistema di attivazione e gestione dell'istituto specie per le differenti discipline esistenti a livello regionale, di cui si darà conto nel paragrafo a seguire in riferimento esclusivo alla formazione trasversale e di base. Per tale ragione e sulla scorta delle previsioni contenute nella legge n. 99/2013, è stata ribadita la necessità di adottare apposite linee-guida volte a disciplinare il contratto di apprendistato professionalizzante, al fine di definire – anche in via derogatoria rispetto all'articolo 4 del decreto legislativo n. 167/2011 – una disciplina

maggiormente uniforme sull'intero territorio nazionale dell'offerta formativa pubblica. Sebbene le premesse legislative imponessero alla Conferenza Permanente per i rapporti tra Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano (di seguito Conferenza Stato-Regioni) l'adozione delle predette linee-guida entro il 30 settembre 2013, ad oggi nessun atto è stato prodotto. Tuttavia la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, nelle more della produzione del documento da parte della Conferenza Stato-Regioni, ha sottoposto a quest'ultima una proposta di linee-guida che strutturalmente riprende in parte quanto anticipato dalla legge n. 99/2013. Il documento indirizzato alla Conferenza Stato-Regioni, con l'auspicio dell'integrale recepimento, si compone di una parte relativa alla disciplina dell'offerta pubblica e un'altra parte che conferma le semplificazioni già previste dalla legge n. 99/2013. Come detto, nella prima parte, si precisa che l'offerta formativa pubblica è disciplinata come tale nell'ambito della regolamentazione regionale e deve essere realmente disponibile per l'impresa e per l'apprendista, ovvero, in via sussidiaria e cedevole, e deve essere intesa obbligatoria dalla disciplina contrattuale vigente. Quanto alla durata della formazione trasversale e di base la proposta prevede 120 ore per gli apprendisti privi di titolo, in possesso di licenza elementare e/o della sola licenza di scuola secondaria di I grado, 80 ore per gli apprendisti in possesso di diploma di scuola secondaria di II grado o di qualifica o diploma di istruzione e formazione professionale, per arrivare a 40 ore per gli apprendisti in possesso di laurea o titolo equivalente. Si propone, inoltre, la possibilità di un'ulteriore riduzione della durata per gli apprendisti che abbiano già completato, in precedenti rapporti di apprendistato, uno o più moduli formativi; regolamentazione che in parte riprende quanto già avviene in diversi contesti regionali. Va rimarcato poi che la proposta di linee-guida stabilisce che la formazione deve partire nella fase iniziale del rapporto e prevedere modalità di verifica degli apprendimenti. Tuttavia, per le imprese che non si avvarranno dell'offerta formativa pubblica per erogare la formazione è previsto il rispetto degli standard minimi che consistono in "luoghi idonei alla formazione" – distinti da quelli normalmente destinati alla produzione di beni e servizi – e "risorse umane con adeguate capacità e competenze". Rispetto alle misure semplificative, come detto, sono confermate le semplificazioni già in vigore dal 1° ottobre 2013, ovvero: il piano formativo individuale è obbligatorio esclusivamente in relazione alla formazione per l'acquisizione delle competenze tecnico-professionali e specialistiche; l'impresa è tenuta a registrare sul libretto formativo del cittadino la formazione effettuata e la

qualifica professionale eventualmente acquisita dall'apprendista ai fini contrattuali; le imprese che hanno sedi in più regioni, per l'offerta formativa pubblica possono adottare la disciplina della Regione dove è ubicata la sede legale.

Quanto fin qui descritto, in merito alle linee-guida, resta esclusivamente una bozza di proposta e fintanto che la Conferenza Stato-Regioni non adotterà l'atto richiesto dal legislatore, resta ferma la disciplina di cui all'articolo 4 del decreto legislativo n. 167/2011 e le relative criticità operative createsi in un panorama regionale ampiamente diversificato sotto il profilo regolatorio.

2. La formazione di base e trasversale nei diversi contesti regionali

Di seguito vengono delineate puntuali tabelle sintetiche della disciplina vigente a livello regionale relativa alle modalità di erogazione della formazione di base e trasversale, precisandone la durata ed inoltre dove è possibile o meno effettuare tale formazione all'interno dell'azienda.

ABRUZZO	
Durata	Massimo 120 ore. Non sono previste riduzioni per età o titolo di studio.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>La formazione di base e trasversale può essere effettuata all'interno dell'azienda sotto la responsabilità del datore di lavoro, purché sia garantito il rispetto di queste caratteristiche organizzative:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la formazione deve essere svolta intenzionalmente ed organizzata secondo i contenuti previsti dal piano formativo individuale (PFI); b) la formazione deve essere attuata mediante una specifica programmazione; c) la formazione deve essere monitorata e verificabile nella sua esecuzione; d) la formazione deve essere registrata, quanto agli esiti, nel libretto formativo del cittadino e) deve essere garantita dalla figura professionale del tutor o referente aziendale; f) deve essere impartita da formatori, interni o esterni all'impresa; g) deve essere svolta in situazione distinta da quella finalizzata prioritariamente alla produzione di beni e servizi, in luoghi idonei e nel rispetto della normativa in

	materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.
--	-----------------------------------------------------

BASILICATA	
Durata	40 ore per anno per un massimo di 120 ore nel triennio. Sono esonerati da tale formazione: i soggetti in possesso: a) della qualifica o del diploma professionale acquisito in apprendistato; b) di una qualifica o di un diploma conseguiti all'interno dell'offerta regionale di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP); c) o di una qualifica conseguita nell'ambito del sistema regionale di formazione professionale.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	Sì. L'erogazione della formazione interna è ammessa quando l'azienda dimostra di possedere alcuni requisiti minimi e comunque previa richiesta di riconoscimento della capacità formativa alla Regione Basilicata (accreditamento).

CALABRIA	
Durata	Monte ore complessivo non superiore a 120 per la durata del triennio. Tenuto conto dell'età, del titolo di studio e delle competenze dell'apprendista è possibile prevedere una riduzione della durata. Per i contratti con durata superiore ai tre anni, le ore formative devono essere realizzate nel primo triennio o concentrate, sulla base delle esigenze formative del lavoratore, in uno o due anni.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	Sì. Per tale formazione si intende l'acquisizione delle competenze di base e trasversali definite dalla Regione e svolta sotto la responsabilità dell'azienda nel rispetto delle seguenti caratteristiche organizzative: a) svolta intenzionalmente ed organizzata secondo i contenuti previsti dal piano formativo individuale (PFI); b) attuata mediante una specifica programmazione; c) monitorata e verificabile nella sua esecuzione; d) registrata, quanto agli esiti, nel libretto formativo del cittadino;

	<p>e) garantita dalla figura professionale del tutor o referente aziendale;</p> <p>f) impartita da formatori, interni o esterni all'impresa;</p> <p>g) svolta in situazione distinta da quella finalizzata prioritariamente alla produzione di beni e servizi, in luoghi idonei e nel rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.</p> <p>Al fine di realizzare la formazione interna, l'azienda può organizzarsi anche in maniera integrata con altri datori di lavoro, eventualmente avvalendosi di soggetti terzi operanti nel settore della formazione.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CAMPANIA	
Durata	Al massimo 120 ore.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>Sì.</p> <p>L'offerta formativa regionale può essere erogata anche in modalità interna previa certificazione regionale che nella provincia in cui ha sede il datore di lavoro non sono tenuti corsi per l'acquisizione delle competenze trasversali necessarie al conseguimento della qualifica richiesta e previa attestazione, ad opera delle associazioni di categoria comparativamente più rappresentative, della presenza in azienda della necessaria logistica, delle necessarie competenze formative, delle risorse tecnico-professionali idonee ad erogare la formazione interna al contesto lavorativo, delle competenze funzionali ai percorsi di apprendimento in apprendistato.</p>

EMILIA ROMAGNA	
Durata	40 ore per anno per un massimo di 120 ore nel triennio. Non sono previste riduzioni.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	La formazione viene effettuata di regola all'esterno dell'azienda presso gli enti accreditati. Eventuali deroghe possono essere previste con riferimento alla formazione in materia di sicurezza.

FRIULI VENEZIA GIULIA	
Durata	<p>Al massimo 120 ore da completarsi entro la seconda annualità. Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso di sola licenza media; • 80 ore per apprendisti in possesso di diploma; • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>L'offerta formativa pubblica è strutturata in moduli e viene erogata da soggetti formativi accreditati. Le imprese che assumono apprendisti segnalano i nominativi ai soggetti formativi entro 30 giorni dall'assunzione.</p> <p>Le imprese multi-localizzate che si avvalgono dell'accantonamento possono svolgere la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda.</p>

LAZIO	
Durata	<p>Al massimo 120 ore da completarsi entro la seconda annualità. Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso di sola licenza media; • 80 ore per apprendisti in possesso di diploma; • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>L'offerta formativa regionale può essere erogata in modalità interna o esterna. La formazione in modalità esterna è erogata da enti formativi accreditati. La formazione di base e trasversale può essere erogata anche all'interno dell'azienda, purché sia garantito il rispetto di queste caratteristiche organizzative:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la formazione deve essere svolta intenzionalmente ed organizzata secondo i contenuti previsti dal piano formativo individuale (PFI); b) la formazione deve essere attuata mediante una specifica programmazione; c) la formazione deve essere monitorata e verificabile nella sua esecuzione; d) la formazione deve essere registrata, quanto agli esiti, nel libretto formativo del cittadino e) deve essere garantita dalla figura professionale del

	<p>tutor o referente aziendale;</p> <p>f) deve essere impartita da formatori, interni o esterni all'impresa;</p> <p>g) deve essere svolta in situazione distinta da quella finalizzata prioritariamente alla produzione di beni e servizi, in luoghi idonei e nel rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

LOMBARDIA	
Durata	<p>Al massimo 120 ore da completarsi entro la seconda annualità. Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso di sola licenza media; • 80 ore per apprendisti in possesso di diploma; • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>L'offerta formativa regionale finanziata è affidata ad organismi accreditati che possono attuarla esternamente o internamente all'azienda. Le imprese possono anche decidere di non avvalersi dell'offerta formativa pubblica ed erogarla direttamente nel rispetto di quanto previsto dalla normativa regionale e da quanto eventualmente stabilito dai CCNL applicati dall'azienda in merito alla capacità formativa.</p>

LIGURIA	
Durata	<p>Al massimo 120 ore da completarsi entro la seconda annualità. Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso di sola licenza media • 80 ore per apprendisti in possesso di diploma o qualifica • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>L'offerta formativa regionale può essere erogata in modalità interna o esterna. Nel caso in cui l'impresa intenda erogare direttamente ai propri apprendisti la formazione finalizzata all'acquisizione di competenze di base e trasversali dovrà produrre una certificazione che attesti:</p>

	<p>a) la disponibilità di luoghi conformi alle normative vigenti;</p> <p>b) la disponibilità di risorse umane con competenze adeguate al trasferimento ei contenuti formativi previsti;</p> <p>c) l'utilizzo di documentazione atta a dimostrare la tracciabilità dell'attività formativa.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MARCHE	
Durata	<p>Al massimo 120 ore da completarsi entro la seconda annualità. Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso di sola licenza media • 80 ore per apprendisti in possesso di diploma • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>La formazione di base e trasversale è erogata all'esterno o all'interno dell'azienda esclusivamente da enti formativi accreditati dalla Regione. Le aziende che abbiano ottenuto l'accreditamento per la formazione continua possono erogare il monte ore della formazione trasversale all'interno dell'azienda. Le aziende che non intendano avvalersi dell'offerta formativa pubblica e che non siano accreditate per la formazione continua possono servirsi di enti di formazione accreditati con costi completamente a proprio carico. In tal caso le aziende devono preventivamente informare la Provincia territorialmente competente.</p> <p>Per esigenze tecniche e organizzative gli apprendisti possono essere formati anche all'esterno del territorio regionale.</p>

MOLISE	
Durata	<p>Al massimo 120 ore nel triennio.</p> <p>Con provvedimento regionale potranno definirsi riduzioni della durata formativa in ragione dell'età, competenze e titolo di studi dell'apprendista.</p>
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale	<p>Sì, e può alternativamente essere affidata alla Regione o essere svolta direttamente dall'azienda. Più recisamente:</p> <p>a) la formazione interna finanziata dalla Regione, ove</p>

<p>all'interno dell'azienda?</p>	<p>prevista dalla contrattazione collettiva, è realizzata presso la sede e unità produttive dell'impresa/datore di lavoro o di altre imprese appartenenti allo stesso gruppo imprenditoriale o aventi in comune i relativi progetti formativi, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa regionale.</p> <p>b) laddove le imprese/datori di lavoro non intendano avvalersi dell'offerta formativa pubblica finanziata, possono provvedere ad erogare direttamente e a proprie spese, la formazione nel rispetto dei contenuti definiti dalla presente disciplina e fatto salvo quanto stabilito dai CCNL di riferimento in merito alla capacità formativa, purché dimostrabili.</p> <p>L'offerta formativa regionale finanziata è affidata ad organismi accreditati che possono attuarla esternamente o internamente all'azienda. Le imprese possono anche decidere di non avvalersi dell'offerta formativa pubblica ed erogarla direttamente nel rispetto di quanto previsto dalla normativa regionale e da quanto eventualmente stabilito dai CCNL applicati dall'azienda in merito alla capacità formativa.</p>
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PIEMONTE	
<p>Durata</p>	<p>Al massimo 120 ore da completarsi entro la seconda annualità. Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso di sola licenza media; • 64 ore per apprendisti in possesso di diploma; • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea.
<p>È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?</p>	<p>L'impresa può avvalersi dell'offerta formativa pubblica erogata dagli operatori individuati nei cataloghi regionali oppure può erogarla sotto la sua responsabilità previa autocertificazione della capacità formativa secondo i modelli predisposti dalla Regione attraverso una procedura informatizzata. In questo caso la formazione non è oggetto di finanziamento pubblico.</p> <p>In particolare l'impresa dovrà autocertificare il possesso dei seguenti requisiti:</p> <p>1) competenze dei formatori: l'impresa deve assicurare che la formazione degli apprendisti darà svolta da risorse umane in possesso: almeno due anni</p>

	<p>di esperienza di docenza (svolta in percorsi scolastici, accademici, del sistema della formazione professionale o in percorsi formativi realizzati all'interno dell'impresa) coerente con le competenze di base e trasversali indicate nel PFI; oppure di titolo di studio secondario o idonea posizione aziendale e almeno due anni di documentata esperienza professionale (riferibile anche a contesti formativi non strutturati e volti al trasferimento di conoscenze) coerente con le competenze di base e trasversali indicate nel PFI;</p> <p>2) l'azienda deve disporre di luoghi idonei alla formazione, distinti da quelli normalmente destinati alla produzione di beni e servizi, e conformi ai sensi di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di igiene e sicurezza;</p> <p>3) presenza di un tutore aziendale.</p> <p>L'offerta formativa pubblica è gestita mediante il sistema formativo regionale. Gli apprendisti devono essere pre-iscritti presso gli operatori presenti nei cataloghi provinciali. È disponibile una procedura informatizzata che permette al tutor di accedere ad una specifica formazione in auto-apprendimento.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PUGLIA	
Durata	120 ore, di cui 60 per il primo anno, 40 per il secondo e 20 per il terzo. La formazione deve essere effettuata nei primi due mesi di ciascun anno.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>No.</p> <p>I contenuti e le modalità della formazione finalizzata all'acquisizione di competenze di base e trasversali sono definiti con provvedimento regionale previo confronto con le Parti Sociali.</p> <p>La formazione può essere finanziata anche in sinergia con i Fondi Interprofessionali.</p>

SARDEGNA	
Durata	<p>120 ore per la durata del triennio.</p> <p>Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea; • 80 ore per apprendisti in possesso di un diploma

	<p>oppure di una qualifica professionale conseguiti nell'ambito del sistema leFP;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso della sola licenza media. <p>Inoltre eventuali attività formative realizzate in precedenti contratti di apprendistato possono, se attestate, determinare una riduzione del monte ore complessivo.</p>
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>Sì, la formazione di base e trasversale può essere effettuata internamente all'impresa sotto la diretta responsabilità del datore di lavoro alle condizioni stabilite dalle Linee guida regionali, secondo cui la formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) deve realizzarsi in un contesto strutturato ed organizzato; b) deve realizzarsi secondo una specifica progettazione; c) deve essere assistita da figure professionali in possesso di specifici requisiti (tutor aziendale e docenti); d) deve produrre esiti verificabili e certificabili.

SICILIA	
Durata	Il monte ore complessivo è 120 sia in presenza che in carenza di rinnovo dei CCNL.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	<p>Sì, totalmente o parzialmente a condizione che venga svolta in luoghi idonei e nel rispetto della normativa sulla sicurezza e nel rispetto delle seguenti caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) svolta e organizzata secondo gli obiettivi e i contenuti del PFI; b) verificabile nella sua esecuzione; c) attestata nei confronti dell'apprendista; d) garantita da un tutor o referente aziendale. <p>La formazione può essere svolta sia con metodologie tradizionali e sia in e-learning.</p>

TOSCANA	
Durata	<p>Massimo 120 ore complessive, ridotte a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 90 ore per gli se in possesso di una qualifica o di

	<p>un diploma professionale;</p> <p>b) 60 se in possesso di un diploma di scuola secondaria di secondo grado di durata quinquennale o di laurea.</p> <p>Altre riduzioni sono previste per gli apprendisti che, in virtù di precedenti contratti di apprendistato, abbiano frequentato percorsi formativi per l'acquisizione di competenze di base e trasversali.</p>
<p>È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?</p>	<p>Sì.</p> <p>Normalmente la formazione di base e trasversale è svolta all'esterno dell'azienda e presso enti accreditati presso la Regione.</p> <p>Sarà, invece, ammessa all'interno dell'azienda se erogata nel rispetto dei seguenti criteri:</p> <p>a) erogazione in un contesto strutturato ed organizzato;</p> <p>b) assistenza da parte di figure professionali in possesso di specifici requisiti;</p> <p>c) realizzazione mediante una specifica progettazione;</p> <p>d) produzione di esiti verificabili e certificabili.</p>

TRENTINO ALTO-ADIGE (TRENTO/BOLZANO)

Durata	<p>TRENTO: normativa in via di definizione.</p> <p>BOLZANO: non superiore alle 120 ore nel triennio.</p>
<p>È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?</p>	<p>TRENTO: normativa in via di definizione.</p> <p>BOLZANO: Sì.</p> <p>La Giunta provinciale stabilisce, sentite le parti sociali, gli standard minimi per l'obbligatoria offerta formativa pubblica.</p>

UMBRIA

Durata	<p>Massimo 120 ore nel triennio.</p>
<p>È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno</p>	<p>No.</p>

dell'azienda?	
---------------	--

VALLE D'AOSTA	
Durata	In assenza di alcuna indicazione nei CCNL o negli accordi interconfederali, la durata è di massimo 120 ore.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	No.

VENETO	
Durata	Al massimo 120 ore da completarsi entro la seconda annualità. Sono previste riduzioni in ragione del titolo di studio, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> • 120 ore per apprendisti in possesso di sola licenza media; • 80 ore per apprendisti in possesso di diploma; • 40 ore per apprendisti in possesso di laurea.
È possibile effettuare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda?	L'offerta formativa pubblica prevede la realizzazione di percorsi formativi esterni all'azienda articolati in moduli di 40 ore. Le imprese multi-localizzate che si avvalgono dell'accentramento possono svolgere la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda.

3. Conclusioni

Il decreto legislativo n. 167/2011 muove da un assunto fondamentale: la formazione dell'apprendista può essere promossa anche completamente in azienda, in tutti i settori professionali. L'impresa viene quindi riconosciuta come entità formativa, ovvero come luogo di formazione e sviluppo della persona, da includere a pieno titolo tra le formazioni sociali di cui all'articolo 2 della Costituzione. La necessità di promuovere la cultura d'impresa quale valore formativo e professionale nasce dalla

consapevolezza che la buona occupazione inizia da una buona formazione. Il riconoscimento del valore formativo dell'impresa non è però senza condizioni, esso infatti diventa efficace al realizzarsi di diversi requisiti.

Soffermando l'attenzione solo sugli aspetti connessi alla formazione di base e trasversale, perché l'azienda possa svolgere internamente tale formazione – che non costituisce, come è stato evidenziato anche dai recenti interventi normativi e dalle correlative circolari, una componente obbligatoria del percorso di apprendistato professionalizzato – occorre innanzitutto che la Regione abbia regolamentato quanto di sua competenza, e, che poi abbia, nell'ambito di tale regolamentazione, autorizzato l'impresa a procedervi.

La regolamentazione delle diverse Regioni evidenzia sul punto diversi profili di disomogeneità.

In primo luogo occorre distinguere tra Regioni che ammettono e Regioni che escludono la possibilità di svolgere la formazione di base e trasversale all'interno dell'impresa.

Le Regioni che attualmente non prevedono tale possibilità, sono il Veneto, l'Emilia Romagna, il Friuli Venezia Giulia, la Puglia, l'Umbria e la Valle d'Aosta che alle volte definiscono la formazione di base e trasversale come una formazione pubblica attivabile solo attraverso enti a ciò preposti e accreditati e alle volte rinviando a successive regolamentazioni la definizione delle modalità e dei contenuti. Tra queste, il Friuli Venezia Giulia e il Veneto prevedono la frequenza di corsi di formazione esterni all'azienda, riconoscendo tuttavia alle sole imprese multi-localizzate che si avvalgano dell'accantonamento la possibilità di svolgere internamente e sotto la propria responsabilità la formazione di base e trasversale.

Le Regioni che invece ammettono la possibilità di attivare e svolgere la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda, prevedono che ciò sia possibile solo al ricorrere di particolari condizioni più o meno stringenti di "capacità formativa". Nella maggior parte dei casi i requisiti di formatività sono mutuati dalle previsioni contenute nella contrattazione collettiva attuativa dell'articolo 49 del decreto legislativo n. 276/2003. In particolare, con diverse formulazioni, si fa riferimento a:

- a) presenza di risorse umane idonee a trasferire competenze;
- b) tutor con formazione e competenze tecnico professionali adeguate;
- c) locali idonei ai fini del corretto svolgimento della formazione.

Si tratta di principi di portata generale, che nella maggior parte dei casi non vengono specificamente dettagliati in sotto-condizioni più stringenti. Nella gran parte dei casi le Regioni si sono richiamate per definire la formatività dell'impresa ai requisiti fissati con riguardo alla vigenza della normativa

previgente. È possibile distinguere, all'interno di questa partizione tra Regioni che prevedono una regolamentazione che potremo definire *soft*, dove cioè i requisiti vengono individuati solo a livello generale. È il caso per esempio della Liguria dove si fa riferimento appunto alla presenza di risorse umane idonee a trasferire le competenze, alla presenza di tutor con competenze tecnico professionali adeguate e alla disponibilità di locali idonei ai fini del corretto svolgimento della formazione. In una posizione intermedia si trovano invece le normative del Lazio, dell'Abruzzo, del Molise, della Calabria, tra le altre, che con disposizioni identiche prevedono che la formatività dell'impresa possa essere riconosciuta al ricorrere delle seguenti caratteristiche organizzative: a) la formazione deve essere svolta intenzionalmente ed organizzata secondo i contenuti previsti dal piano formativo individuale (PFI); b) la formazione deve essere attuata mediante una specifica programmazione; c) la formazione deve essere monitorata e verificabile nella sua esecuzione; d) la formazione deve essere registrata, quanto agli esiti, nel libretto formativo del cittadino; e) deve essere garantita dalla figura professionale del tutor o referente aziendale; f) deve essere impartita da formatori, interni o esterni all'impresa; g) deve essere svolta in situazione distinta da quella finalizzata prioritariamente alla produzione di beni e servizi, in luoghi idonei e nel rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Più stringente è invece la regolamentazione piemontese, che rinviando alla normativa previgente dispone che la capacità formativa dell'impresa ricorra qualora questa sia in grado di assicurare che la formazione degli apprendisti sarà svolta da risorse umane in possesso di: almeno due anni di esperienza di docenza coerente con le competenze di base e trasversali indicate nel PFI; oppure di titolo di studio secondario o idonea posizione aziendale e almeno due anni di documentata esperienza professionale coerente con le competenze di base e trasversali indicate nel PFI. L'azienda deve poi disporre di luoghi idonei alla formazione, distinti da quelli normalmente destinati alla produzione di beni e servizi, e conformi ai sensi di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di igiene e sicurezza e garantire la presenza di un tutore aziendale. Diversamente, e più opportunamente, la Regione Lombardia ha espressamente demandato la definizione dei requisiti della capacità formativa dell'impresa ai CCNL senza prevedere alcun criterio nemmeno residuale in tal senso.

Tra i CCNL intervenuti dopo l'entrata in vigore del TU dell'apprendistato solo alcuni individuano i requisiti di formatività dell'impresa. Nella tabella che segue abbiamo cercato di riassumere i principali:

CCNL Credito accordo 24 aprile 2012	Ai fini dell'erogazione della formazione agli apprendisti, l'impresa ha la "capacità formativa interna" necessaria, anche ai fini della formazione di base e trasversale, qualora vi siano: risorse umane idonee a trasferire competenze; tutori con formazione e competenze adeguate; locali idonei in relazione agli obiettivi formativi.
CCNL Gomma plastica industria accordo 12 aprile 2012	Per lo svolgimento della formazione all'interno dell'impresa, o presso altra impresa del gruppo, è necessaria la presenza, oltre che di uno o più tutori (in possesso delle seguenti caratteristiche: livello di inquadramento contrattuale pari o superiore a quello che l'apprendista conseguirà alla fine del periodo di apprendistato; svolgimento di attività lavorative coerenti con quelle dell'apprendista; almeno tre anni di esperienza lavorativa), di: personale con adeguate capacità comunicative che favoriscano la graduale acquisizione di competenze da parte dell'apprendista; locali non prevalentemente dedicati alla produzione; attrezzature idonee, in relazione agli obiettivi dei piani formativi individuali.
CCNL Legno Industria accordo 11 settembre 2013	La formazione formale professionalizzante e quella trasversale potranno essere svolte all'interno dell'azienda da parte delle imprese formative che presentino, pertanto: risorse umane idonee a trasferire competenze; tutor con formazione e competenze tecnico professionali adeguate formalmente e concretamente acquisite; locali idonei ai fini del corretto svolgimento della formazione in relazione alla tipologia della formazione stessa.
CCNL Commercio accordo 28 marzo 2012	Qualora l'attività formativa venga svolta esclusivamente all'interno dell'azienda, l'azienda dovrà essere in condizione di erogare formazione ed avere risorse umane idonee a trasferire conoscenze e competenze richieste dal piano formativo, assicurandone lo svolgimento in idonei ambienti, come indicato nel piano formativo.
CCNL Ceramica Industria accordo 17 luglio 2012	L'impresa formativa è quell'impresa che in relazione alle proprie risorse è in grado di esprimere una capacità formativa interna. Per essere considerata tale dovrà quindi disporre di locali idonei alla finalità formativa,

	essere in condizione di erogare formazione e avere risorse umane idonee a trasferire competenze. In relazione a ciò risulta determinante la presenza di un tutor con formazione e competenze adeguate che sarà riferimento e supporto per l'apprendista.
CCNL Studi professionali accordo 29 novembre 2011	Le parti riconoscono che qualora a seguire la formazione dell'apprendista sia il professionista questo è già in possesso delle necessarie competenze professionali, poiché soggetto abilitato per legge all'esercizio di una Professione ed obbligato alla formazione professionale continua. Per tutte le tipologie di apprendistato lo studio professionale e/o l'impresa di servizi potranno altresì avvalersi per l'erogazione della formazione, trasversale di base o professionalizzante di strutture esterne accreditate per la formazione continua, secondo la normativa regionale vigente, presso la Regione o Provincia autonoma in cui si svolge l'attività formativa oppure di strutture riconosciute da parte dell'ente bilaterale E.BI.PRO. o da Fondoprofessioni.
CCNL Turismo Industria accordo 14 maggio 2012	L'azienda dispone di capacità formativa interna qualora possieda i seguenti requisiti: presenza di risorse umane, con esperienza o titoli di studio adeguati, in grado di trasferire competenze; presenza di una figura in possesso di formazione e competenze idonee a ricoprire la figura del tutor; disponibilità di locali idonei in relazione agli obiettivi formativi e alle dimensioni aziendali.

L'analisi delle diverse normative regionali evidenzia una tendenziale disomogeneità tra le diverse previsioni in tema di formazione di base e trasversale con particolare riguardo alla possibilità di svolgerla o meno all'interno dell'azienda. Un problema questo che pare trovare una prima soluzione nella proposta di linee-guida volte a uniformare la disciplina relativa alla formazione trasversale dell'apprendistato professionalizzante in attuazione delle previsioni contenute nella legge n. 99/2013 che ha convertito con modifiche il decreto-legge n. 76/2013. In particolare si dispone che nell'ambito di tali linee-guida possano essere adottate le seguenti disposizioni derogatorie a quelle contenute nel decreto legislativo n. 167/2011: a) il PFI è obbligatorio per la sola formazione professionalizzante; b) la registrazione della formazione e della qualifica è effettuata in un documento avente i contenuti minimi del libretto formativo

del cittadino; c) in caso di imprese multi-localizzate la formazione avviene nel rispetto della disciplina della Regione ove l'impresa ha la propria sede legale. La proposta di linee guida del 17 ottobre 2013, prevede che le imprese che non intendano avvalersi dell'offerta formativa pubblica possono erogarla direttamente qualora dispongano di standard minimi necessari per esercitare le funzioni di soggetto formativo. Tali standard vengono individuati nella: disponibilità di luoghi idonei alla formazione distinti da quelli normalmente destinati alla produzione di beni e servizi e di risorse umane con adeguate capacità e competenze.

Una questione rimane, ed è destinata a rimanere, almeno per il momento, irrisolta. Pensiamo al caso di un'azienda operante in una Regione ove non sia effettivamente operativa alcuna regolamentazione dell'apprendistato professionalizzante e applichi un contratto quale quello della Gomma Plastica, che prevede che in assenza di offerta formativa pubblica le aziende debbano comunque procedere sotto la loro responsabilità allo svolgimento di specifici moduli di formazione di base e trasversale, che però non possieda i requisiti di capacità formativa previsti dallo stesso CCNL per l'erogazione della "formazione interna". In questo caso l'unica possibilità per l'impresa che decida comunque di attivare l'apprendistato pare essere quella di appaltare interamente la formazione dei propri giovani lavoratori rinunciando così a formarli al suo interno. Tale situazione esemplifica una contraddizione in termini, contraria ai principi che hanno animato la riforma dell'istituto. Ciò evidenzia come continuino a sopravvivere, non solo a livello istituzionale ma anche a livello negoziale collettivo, le scorie della vecchia mentalità che diffida del carattere formativo dell'azienda o almeno tende ad associare la c.d. capacità formativa soltanto alle grandi imprese strutturate. Questo approccio che tende a vanificare l'effettività e l'utilità stessa della formazione, a ben guardare trova una sua parziale legittimazione normativa nell'articolo 4 del Testo Unico, laddove riconosce una separazione tra competenze di base e trasversali e competenze professionalizzanti, senza accorgersi tuttavia che in questo modo si finisce con il negare il carattere strettamente formativo delle competenze professionali proprio perché legate all'operatività e con l'attribuire la qualificazione dell'inutilità a quelle di base e trasversali, indispensabili invece per sorreggere e contestualizzare le prime.

Parte II

La formazione interna nell'apprendistato professionalizzante: alcune esperienze di successo

di Lidia Petruzzo

1. Presentazione dello studio

Lo studio di caso che presentiamo ha l'obiettivo di indagare – attraverso la ricostruzione del processo di progettazione ed erogazione della formazione e le testimonianze degli attori coinvolti – le condizioni di efficacia, i vantaggi e le criticità legati alla formazione interna degli apprendisti sulle competenze di base e trasversali. Lo studio si articola su tre piani, coinvolgendo tutti gli attori che partecipano al processo formativo: le aziende che hanno stipulato dei contratti di apprendistato professionalizzante, i giovani apprendisti coinvolti e SAEF, l'ente di formazione che ha progettato, gestito ed in parte erogato la formazione per lo sviluppo delle competenze di base e trasversali direttamente sul luogo di lavoro.

Le interviste, svolte durante il mese di ottobre, hanno avuto l'obiettivo di indagare e rilevare il punto di vista di tutti i soggetti coinvolti affinché potessero emergere i punti di forza e le aree di miglioramento rispetto alla opportunità di organizzare la formazione di base e trasversale internamente alla azienda.

Per le aziende, l'esigenza alla base di questa scelta è legata, in primo luogo, alla difficoltà, in particolari momenti dell'anno, di far partecipare gli apprendisti a corsi di formazione in strutture esterne; in secondo luogo, ad una certa insoddisfazione rispetto ai contenuti ed alle metodologie formative della formazione regionale, non sempre corrispondenti alle esigenze di formazione degli apprendisti e delle imprese. Il punto di vista delle aziende ha, dunque, permesso di analizzare le criticità, i dubbi, le esigenze degli

imprenditori legati all'assolvimento dell'obbligo formativo dei propri apprendisti.

Il punto di vista dei giovani coinvolti, invece, è stato fondamentale per far emergere la percezione che hanno gli apprendisti della formazione di base e trasversale ed i loro orientamenti in relazione ad una progettazione della formazione maggiormente personalizzata.

Infine, la testimonianza di SAEF, il *trait d'union* tra azienda ed apprendisti, può essere considerata il *filo rosso* attraverso cui ricostruire le diverse esperienze offrendo uno sguardo di insieme su motivazioni, elementi caratterizzanti, vantaggi e svantaggi dei casi analizzati.

2. La formazione di base e trasversale: il punto di vista delle aziende

Le interviste sono state realizzate in cinque aziende del territorio bresciano ed hanno coinvolto i titolari o i responsabili della formazione degli apprendisti.

Molinari Srl è una società che gestisce da oltre vent'anni alcuni negozi in franchising di abbigliamento intimo, calze e collant, *homewear*, per uomo, donna e bambino, localizzati in Brescia e provincia.

La **pizzeria Linus** è attiva a Lonato da oltre venticinque anni. Nasce come una semplice pizzeria da asporto e successivamente diventa un vero e proprio locale con sala attiva durante la pausa pranzo e a cena.

Giustacchini nasce nel 1500 a Brescia nella Val di Nave, dove avviò la produzione della carta. Dopo cinque secoli e diciassette generazioni, Giustacchini lavora grazie a due realtà in sinergia tra di loro: la prima è Ingros Carta Giustacchini attiva su tutto il territorio nazionale, che offre direttamente alla clientela prodotti e servizi con modalità innovative; la seconda realtà, invece, è rappresentata dagli *Office Stores* aperti al pubblico e che propongono una vasta gamma di prodotti e servizi come il centro copie, l'arredo e la progettazione, i corsi di decoro e *packaging* per la clientela.

Corani&Partners è leader riconosciuta nel mondo della *coiffure*. Da più di 40 anni opera in collaborazione con le grandi firme nazionali ed internazionali quali Bruno Pittini, Jean Louis David, Frank Provost, Evos i Parrucchieri. Oltre ai saloni, Corani&Partners gestisce l'accademia di formazione, le consulenze per arredo e design di ambiente, i materiali promozionali, gli aggiornamenti di moda.

Tropi Srl è la società che gestisce la pizzeria Tropi&Co. di Rovato, Brescia. Negli ultimi anni, una crescita di organico significativa, unitamente al

frequente turnover di personale (tipico del settore) hanno imposto una spinta decisiva relativamente all'investimento nella formazione del personale. Alla base di questa svolta c'è soprattutto la necessità di dare alle nuove leve una preparazione adeguata, in modo che il loro inserimento lavorativo possa essere assorbito senza alcun disagio per la azienda e, soprattutto, senza alcun disagio da parte loro.

Le aziende intervistate, con sede in Lombardia, hanno usufruito della possibilità offerta dalla normativa regionale di organizzare la formazione finalizzata all'acquisizione delle competenze di base e trasversali direttamente sul luogo di lavoro. Nello specifico, queste aziende hanno applicato le disposizioni dettate dalla Regione Lombardia che ha programmato per un massimo di 120 ore l'offerta formativa pubblica. In particolare, le ore minime di formazione per lo sviluppo delle competenze di base e trasversali devono essere previste nella misura di: 120 ore nel triennio per gli apprendisti in possesso della sola licenza di scuola secondaria di primo grado (c.d. licenza media) o privi di titoli di studio; 80 ore nel triennio per gli apprendisti in possesso di attestato di qualifica o diploma professionale, o diploma di istruzione superiore; 40 ore nel triennio per gli apprendisti in possesso di laurea o di altri titoli di livello terziario.

Tra le aziende coinvolte, tre su cinque hanno dichiarato che l'esigenza di organizzare la formazione direttamente sul luogo di lavoro è nata dal numero apprendisti in forza. Diversamente due aziende hanno dichiarato che la predisposizione della formazione svolta sul luogo di lavoro ha il vantaggio di poter meglio personalizzare i contenuti progettandoli in base alle esigenze delle attività produttive ed a specifici fabbisogni professionali e formativi degli apprendisti:

«L'esigenza è nata sicuramente dal numero di apprendisti che abbiamo quindi per la comodità degli apprendisti stessi, non potevamo pretendere che oltre alla formazione si dovessero occupare anche degli spostamenti, quindi abbiamo preferito preparare delle aule apposite per poter fare della formazione interna e andare anche un po' nello specifico di quello che è il nostro settore» (Titolare Linus Pizzeria).

«È nata dal fatto di avere un numero abbastanza elevato di apprendisti all'interno dei nostri negozi per cui, seguendo quelle che sono le direttive presenti nel contratto degli apprendisti, abbiamo optato per la scelta della formazione interna» (Responsabile del personale Molinari).

«È nata l'esigenza per dare una formazione molto più pratica e indirizzata verso il lavoro che devono fare coloro che lavorano all'interno della nostra azienda. Per cui, dando una formazione interna, il ragazzo o la ragazza imparano esattamente quello che è il loro mestiere, dando invece una istruzione, una formazione esterna il discorso lascia un po' il tempo che trova nel senso che non si può dare una formazione di mestiere perché la formazione di mestiere vera e propria gliela diamo noi, ai ragazzi durante l'orario di lavoro» (Titolare Tropi&Co.).

Le aziende intervistate hanno deciso di erogare la formazione di base e trasversale all'interno dell'azienda anche perché ritengono quella offerta dalle strutture accreditate dalla Regione non sempre completa ed utile:

«[la formazione esterna] era una formazione, non completa, per quanto riguarda le esigenze, non vedevamo l'apprendista crescere quindi avevamo un investimento di denaro perché l'apprendista doveva andare in formazione ma non avevamo un ritorno di questa formazione» (Business strategy manager di Corani & Partners).

«Mandare i ragazzi a fare formazione esterna sarebbe un grosso problema. Qui all'interno sicuramente i problemi si riducono, i ragazzi sono all'interno del proprio posto di lavoro e possono far combaciare anche gli orari di lavoro insieme a quelli della formazione e quindi molto più semplicemente è molto più facile avere dei corsi all'interno della nostra struttura piuttosto che mandarli fuori. Anche perché poi ci sono ragazzi giovani, ragazzi che magari non hanno la macchina, non hanno i mezzi, non hanno la patente, sono studenti, e quindi far combaciare un discorso di formazione esterna in strutture esterne diventa sicuramente molto più complicato, molto più semplice averla all'interno» (Titolare Tropi&Co.).

Tutte le aziende intervistate hanno avuto precedentemente esperienze con enti accreditati alla Regione per l'erogazione della formazione su competenze di base e trasversali, ma hanno reputato poco soddisfacenti i contenuti delle attività formative, in particolare per via di una genericità ritenuta eccessiva: sebbene, infatti, consapevoli della natura strutturalmente a-specifica della formazione di base e trasversale, le aziende ritengono importante rimodulare anche questi interventi formativi in modo che siano realmente utili nel contesto in cui l'apprendista si troverà ad operare.

Uno degli imprenditori intervistati, in particolare, ha parlato di una "contaminazione di stili" controproducente ai fini di un buon inserimento in

una realtà in *franchising*, caratterizzata da determinati elementi che contraddistinguono e danno valore al marchio:

«Essendo la nostra una realtà in franchising abbiamo un *know how* ben preciso e definito che consente la realizzazione dello stile per il quale la cliente ci sceglie ogni giorno entrando nei nostri saloni. Abbiamo un processo di taglio e di colorazione esclusivo che i nostri collaboratori imparano ed apprezzano. Facendo della formazione esterna avevamo una vera e propria contaminazione degli stili per nulla proficua alla crescita del collaboratore» (Business strategy manager di Corani & Partners).

«Il ragazzo deve andare là, ci vuole tempo per andare, si trovava in gruppi appunto con settori che non avevano niente a che fare con lui. Ok commercio e industria, ma le esigenze di un commesso di un negozio *no food* sono diverse dalle esigenze di qualcuno che magari lavora nella gastronomia, è facile intuirlo» (Titolare Giustacchini).

La scelta di erogare la formazione all'interno dell'azienda rappresenta, quindi, non solo un tentativo di risolvere problemi logistici legati alla difficile conciliazione tra formazione esterna e organizzazione del lavoro in azienda, ma anche una strategia volta a personalizzare maggiormente la formazione: queste strategie di individualizzazione dei percorsi possono apparire incoerenti con le finalità stesse della formazione di base e trasversale, che viene generalmente concettualizzata in termini di trasmissione di competenze non legate allo specifico contesto lavorativo. In realtà, esprimendo insoddisfazione per la genericità dei contenuti della formazione regionale, le aziende fanno emergere un aspetto spesso sottovalutato e legato alla funzione ed alla qualità delle competenze trasmesse in quest'ambito. Da un lato, le competenze di base hanno la funzione di offrire gli strumenti indispensabili per sviluppare competenze via via più specialistiche, il che non esclude, anzi, dovrebbe implicare, la loro personalizzazione come condizione di efficacia. Dall'altro, le competenze trasversali sono le competenze che entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e che consentono al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace in un contesto specifico (comunicative, relazionali, di *problem solving*, ecc.) e devono pertanto essere modulate con riferimento al contesto lavorativo di riferimento.

La scarsa consapevolezza rispetto alla specificità ed alle condizioni di efficacia di questo tipo di formazione ha, tuttavia, spinto sia i soggetti deputati alla regolazione dell'apprendistato che le imprese ad una "cautela"

che ha portato a cercare nel soggetto erogatore (gli enti accreditati dalla Regione) prima che nella qualità della formazione una garanzia della regolarità dei percorsi.

Credendo che il superamento di questa impostazione formalista possa favorire lo sviluppo dell'apprendistato e accrescere la qualità delle esperienze, SAEF ha prima informato, poi supportato le aziende affinché mettessero in campo le risorse necessarie per consentire agli apprendisti sviluppare le competenze di base e trasversali sul posto di lavoro. Tutti gli imprenditori intervistati, infatti, hanno dichiarato che il ruolo di SAEF è stato fondamentale sia sul piano degli adempimenti burocratici, sia su quello della progettazione ed erogazione della formazione:

«Ci siamo occupati insieme alla Dott.ssa Cusmai, insieme a SAEF, di organizzare tutto. Abbiamo valutato la nostra realtà aziendale ed abbiamo stabilito quelle che potevano essere le lezioni che facevano al caso nostro, i punti sui quali focalizzare l'attenzione delle nostre ragazze. Possiamo dire che è stato un lavoro di squadra» (Responsabile del personale Molinari).

«In merito ai piani formativi della formazione trasversale sono stati stesi a 2 mani: SAEF per la parte che le competeva quindi sicurezza, diritto del lavoro mentre internamente abbiamo progettato la parte inerente alla comunicazione. Infatti noi abbiamo un nostro particolare *know how* studiato per facilitare la creazione di empatia con la cliente e declinato in base all'esperienza del collaboratore. Stessa cosa per la parte di organizzazione ed economia dove partiamo dai concetti a livello generale per poi applicarli concretamente nell'universo salone» (Business strategy manager di Corani & Partners).

Oltre all'affiancamento di un attore esperto e in grado di integrare i programmi con l'apporto di competenze specifiche, cruciale è la funzione del tutor aziendale. Quattro aziende intervistate hanno dichiarato che il tutor ha in capo un ruolo fondamentale di affiancamento e di crescita rispetto alla professionalità degli apprendisti:

«Una volta individuato il tutor, oltre ad essere indicato nel piano formativo, sottolineiamo alle nostre ragazze che quella persona sarà il loro punto di riferimento durante tutto il periodo di apprendistato. Contemporaneamente anche ai tutor viene evidenziato il ruolo primario che andranno a svolgere durante tutta la durata del periodo» (Responsabile del personale Molinari).

«Sicuramente è molto importante. Effettivamente noi prendiamo personale che il mestiere non lo sa fare perché è composto da ragazzi molto giovani, che non hanno esperienza rispetto al mestiere che noi insegniamo e quindi devono imparare tutto da zero, e imparando tutto da zero ovviamente siamo noi tu i tutor che gli spieghiamo dalla a alla z tutto quello che devono fare e imparare» (Titolare Tropi&Co.).

Il tutor aziendale, infatti, è un lavoratore esperto che opera nello stesso contesto in cui l'apprendista è stato inserito. Ha il compito di supportare il giovane nell'apprendimento in azienda per tutta la durata del periodo lavorativo e formativo. Questa figura è, dunque, chiamata a facilitare l'inserimento dell'apprendista all'interno dell'impresa e a seguire il suo percorso di crescita professionale. Due responsabili delle aziende intervistate hanno sottolineato come il ruolo del tutor sia cambiato, passando da quello di un normale lavoratore dell'azienda a quello di lavoratore con responsabilità formative. Una di queste aziende ha riscontrato questa evoluzione come una criticità, mentre la seconda ritiene che ci sia stata una azione di valorizzazione per questa figura:

«Il tutor diciamo che sicuramente ha capito qual è la sua importanza e ha dato valore a questo tipo di figura che prima, diciamo era una cosa molto lieve e... non solo ha dato importanza al tutor stesso ma rappresenta una figura all'interno dell'azienda riconosciuta in questo momento, mentre invece prima no, era il rompiscatole di turno» (Titolare Linus).

«Le uniche criticità che abbiamo evidenziato sono state, il cambio di ruolo cioè, un esecutore, un operatore in azienda, nel momento in cui diventa tutor di qualcun altro deve assumere un nuovo ruolo che non è niente di trascendentale però vuol dire caricarsi della responsabilità formativa verso qualcun altro e non è poco» (Titolare Giustacchini).

Un intervistato sottolinea, al contrario, come il ruolo del tutor si sia modificato nel tempo, evolvendo verso una impostazione più formale che sostanziale e perdendo la caratterizzazione di formatore attraverso l'affiancamento continuo e attraverso l'esempio. Secondo questo imprenditore, in alcune realtà produttive questa figura non assolve, dunque, in maniera efficiente il proprio ruolo di orientatore verso un mestiere:

«Il ruolo del tutor si è evoluto nel tempo, infatti nella nostra realtà lavorativa oggi vigila sulla crescita professionale e sulla qualità delle formazione erogata. Infatti affidiamo la formazione a esperti professionisti del settore

che si recano presso i saloni per una formazione specifica e mirata sull'apprendista. Oppure vengono il titolare investe sulla formazione erogata presso il nostro training center. Finita la formazione il tutor riceve la valutazione del collaboratore con tutti i servizi effettuati e i punti di forza e di miglioramento. Si tratta di una formazione ad alto valore aggiunto perché erogata da professionisti che hanno anni di insegnamento alle spalle» (Business strategy manager di Corani&Partners).

Laddove la formazione è interamente organizzata all'interno dell'azienda, il ruolo del tutor si rivela, ad ogni modo, cruciale e rappresenta per la stessa azienda una garanzia di efficacia e un importante strumento di controllo rispetto alla regolarità dei percorsi.

Alle aziende intervistate è stato chiesto se la valutazione positiva della formazione interna sia legata, oltre che agli aspetti organizzativi fin qui analizzati (conciliazione tra tempo di lavoro e tempo dedicato alla formazione di base e trasversale; supporto di un soggetto esperto nella gestione dei percorsi e per la erogazione di formazione su competenze che l'azienda non è in grado di offrire; ruolo del tutor) anche alla possibilità di ricevere dei contributi per il finanziamento delle azioni di formazione.

In alcuni casi, infatti, nelle esperienze qui ricostruite la formazione degli apprendisti è stata parzialmente o totalmente finanziata attraverso risorse messe a disposizione da soggetti istituzionali diversi dalla Regione (Camera di Commercio e fondi paritetici interprofessionali). Tre delle aziende intervistate hanno usufruito di questa possibilità. Una si è avvalsa delle risorse della Camera di Commercio, usufruendo dei contributi dedicati alle imprese bresciane e destinati alla formazione professionale di imprenditori, dirigenti e dipendenti. In questo caso la Camera di Commercio ha previsto una copertura nella misura del 50% del costo sostenuto per i corsi di formazione professionale e per un contributo massimo di 3.500 euro per ogni impresa. Un'altra azienda intervistata, invece, ha usufruito delle risorse di Fon.Ar.Com per finanziare la formazione per lo sviluppo delle competenze degli apprendisti in forza all'azienda e una altra ha attinto dalle risorse di Fondimpresa. Non tutte le aziende, tuttavia, concordano sul fatto che la possibilità di avere una copertura dei costi incida sulla buona riuscita del progetto:

«Noi pensiamo che, se un'azienda crede nella formazione dei propri dipendenti, al di là di quello che può essere l'obbligo, il costo viene recuperato nel lavoro che una persona va a svolgere. Infatti se questa si sente più formata, più assicurata, più preparata, oltre quello che può essere un

effettivo recupero economico da un fondo, come Fondimpresa, vi è un riscontro diretto con gli stessi dipendenti che si sentono più valorizzati nell'essere resi partecipi alla formazione, ad un progetto più ampio di quello che può essere la sola attività di vendita» (Responsabile del personale Molinari).

«Non ha inciso, ma certo, è inutile dire, è stupido dire che comunque non fa piacere vedere che comunque ci sia presente anche il contributo, cioè è un aiuto» (Titolare Linus).

«In un momento come questo di forte tensione commerciale, il fatto di avere dei supporti economici parziali è importantissimo» (Titolare Giustacchini).

Le aziende intervistate hanno riscontrato notevoli vantaggi rispetto alla possibilità di sviluppo delle competenze di base e trasversali direttamente in azienda. In particolare, per le aziende con diverse sedi operative i vantaggi sono legati alla opportunità di poter aggregare i propri apprendisti e far loro condividere momenti di formazione programmati nel rispetto delle esigenze dell'impresa; per tutte le aziende, il vantaggio principale è formare gli apprendisti nel contesto produttivo ed aziendale nel quale sono inseriti e lavorano quotidianamente:

«I ragazzi hanno finalmente la possibilità di crescere e conoscere il loro settore e di trascorrere 40 ore in cui affrontano tematiche inerenti la loro attività quotidiana, del resto se hanno scelto questo mestiere devono necessariamente conoscerlo nel dettaglio. Il nostro settore, come un po' tutti, sta cambiando e sta diventando sempre più competitivo e selettivo per questo motivo è imprescindibile incrementare le competenze specifiche per un futuro più roseo» (Business strategy manager di Corani&Partners).

«Vantaggi sono in termini di tempo, si riesce a ottimizzare il percorso formativo anche in termini di spostamenti in maniera più flessibile, più coerente con quelli che sono i carichi di lavoro all'interno di una azienda commerciale come la nostra che vive di picchi stagionali come settembre per l'anno scolastico e il picco natalizio, quindi questa soluzione è molto più facile per l'azienda» (Titolare Giustacchini).

Solo una azienda ha evidenziato degli svantaggi in termini organizzativi:

«Lo svantaggio è legato al fatto di avere difficoltà ad organizzare il tempo da dedicare alle attività formative esterne al negozio. In un lavoro come il

nostro, caratterizzato da tempistiche cicliche frenetiche, dove si è aperti al pubblico sette giorni su sette, la criticità maggiore è quella di individuare un periodo dell'anno in cui poter allontanare le ragazze dai punti vendita, pur essendo consapevoli dell'importanza che può avere un corso di apprendistato» (Responsabile del personale Molinari).

3. La formazione di base e trasversale in azienda: il punto di vista degli apprendisti

Nel corso dell'indagine è stato possibile intervistare alcuni apprendisti che hanno confermato l'orientamento positivo rispetto alle esperienze di formazione interna già manifestato dalle aziende e, più in generale, relativamente all'esperienza dell'apprendistato:

«[...] facciamo [formazione] nell'azienda dove lavoriamo, tutti i giorni, è come se fossimo sul posto di lavoro, perché le persone che ci formano sono sì competenti nel mondo lavorativo ma soprattutto nel nostro mondo lavorativo, nel senso che non è un docente esterno al nostro lavoro che ti insegna in modo generale... Apprendere un lavoro e in più studiando, è una cosa importante per i giovani di oggi» (apprendista Corani&partners).

Gli apprendisti reputano inoltre stimolante partecipare a momenti di formazione su competenze di base e trasversali insieme ad altri giovani appartenenti alla stessa categoria professionale:

«Nell'interna si è indirizzati verso un unico argomento perché nella formazione esterna, al CFP ad esempio c'erano meccanici, impiegati, parrucchieri, baristi, cioè non ha... cioè è per questo che secondo me, il corso base dovrebbe essere più indirizzato. A noi è stato indirizzato su certi argomenti che possono servire, però nella formazione esterna dove ci sono tutti, ci sono vari lavoratori messi insieme, non si può avere un unico indirizzo [...]» (apprendista Linus).

Sul piano dell'organizzazione e dei contenuti formativi, le differenze tra i corsi erogati riguardano prevalentemente il monte ore ed alcuni aspetti specifici legati ai diversi contesti lavorativi, ma gli ambiti in cui è stata erogata la formazione sono comuni. In particolare, i contratti collettivi applicati per le assunzioni degli apprendisti intervistati prevedono che il percorso formativo sia preordinato allo sviluppo delle competenze di base e trasversali e che, quindi, riguardino la disciplina del rapporto di lavoro,

organizzazione del lavoro, misure a tutela della sicurezza sul lavoro, comunicazione e comportamenti relazionali. Tali corsi di formazione, oltre ad economia, organizzazione aziendale e marketing, sono stati organizzati ed erogati da SAEF e dalle rispettive aziende:

«Io ho fatto il classico per l'apprendistato, il base e poi ci hanno fatto fare il primo soccorso, un corso sulla psicologia, sulla relazione con gli altri e le norme di sicurezza... c'erano delle ore in più che hanno fatto comunque i tutor, i responsabili della sicurezza in ogni punto vendita e abbiamo fatto delle ore, poca roba, penso siano state una decina di ore, con il Professor XXX per la psicologia e il rapporto con la gente» (apprendista Linus).

«Quelle [attività] di ambito sociologico, sicurezza sul lavoro, ambito economico e diritto dei lavoratori. Allora, in ambito sociologico un po' di interazione con il cliente, con il datore di lavoro, come comportarsi, un pochino, un minimo di corrispondenza tra atteggiamento e postura fisica, un po' di prossemica ma proprio, basi. Per la sicurezza sul lavoro, il primo soccorso [...], ma anche la normativa igienico sanitaria, cosa fare e cosa non fare, cose a cui stare attenti. Diritto sul lavoro ed economia, la lettura della busta paga, Inps, Inail, questione del TFR» (apprendista Tropi&Co.).

La modalità di erogazione della formazione utilizzata è stata in tutti i casi la formazione d'aula. In particolare, la Pizzeria Linus ha predisposto delle aule formative in uno stabilimento della provincia di Brescia, all'interno del quale il personale dipendente e gli apprendisti possono essere coinvolti in percorsi di formazione specifici:

«Ci siamo ritrovati presso la sede principale, prima tutti insieme, cioè prima tutti gli apprendisti per il corso tutto sugli apprendisti poi il corso sul primo soccorso eravamo tutti, sul corso quello dell'antincendio eravamo ancora tutti ed eravamo nella sede principale» (apprendista Linus).

Anche Corani&Partners ha organizzato la formazione nella propria struttura di Brescia predisponendo aule specifiche, all'interno delle quali oltre alla formazione teorica tenuta da un docente è possibile svolgere delle esercitazioni tecnico pratiche.

Tutti gli apprendisti intervistati hanno valutato positivamente le attività formative svolte, evidenziando proprio l'importanza di poter approcciare le competenze trasversali riferendole al loro contesto di lavoro. Come prevedibile, infatti, gli apprendisti sembrano apprezzare maggiormente la formazione che percepiscono come *utile* in relazione alla lavoro che

svolgono: esprimono orientamenti positivi nei confronti della formazione trasversale, ma non manifestano entusiasmo per la formazione legata alla sicurezza sul lavoro, che percepiscono come un adempimento addirittura estraneo alla realtà aziendale.

«Sono utilissimi per tutti i noi parrucchieri, per le attività che svolgiamo perché si vuole, tra virgolette sfatare il mito del parrucchiere ignorante che c'era una volta. Ormai, la gente è più preparata di noi, c'è internet e... qualsiasi fonte di comunicazione in più che ha il cliente ce la dobbiamo avere anche noi... se non siamo più che formati ci frega!» (apprendista Corani&Partners).

«Per quanto riguarda il marketing sì (è stata utile). Alla fine io faccio gli ordini ai fornitori, parlo ventiquattro ore su ventiquattro con i fornitori, perciò comunque la comunicazione e l'interagire con il fornitore per quello sì, però, per quanto riguarda la sicurezza quello era comunque un argomento in più» (apprendista Giustacchini).

«Più che altro il corso HACCP per le norme di conservazione degli alimenti però il corso base formativo per gli apprendisti, alla fine è proprio basilare» (apprendista Linus).

«Sì sì, indubbiamente sì, sia per l'interazione appunto con i clienti sia per la semplice lettura della busta paga o proprio delle cose più pratiche, o a livello più economico. Sono state attività abbastanza utili per chi magari ha meno basi, o per chi non ha seguito l'università o ha fatto cose in altri campi, direi che ti danno delle buone basi» (apprendista Tropi&Co.)

Il disinteresse dei giovani apprendisti rispetto a contenuti così importanti per la formazione dei lavoratori, soprattutto in giovane età, conferma gli sforzi che le imprese devono compiere per dare unitarietà al percorso di apprendistato e far apprezzare agli stessi apprendisti il valore della formazione, confermando il rischio di inefficacia della formazione non *work-related* nell'apprendistato professionalizzante. Al tempo stesso, lo sviluppo di una maggiore consapevolezza da parte dei giovani su questi temi può rappresentare una sfida per le imprese, che valorizzando le competenze di base e trasversali legate alla sfera della sicurezza e della normativa del lavoro perseguono non solo gli interessi aziendali, ma anche una *missione educativa e sociale*, proponendosi come luoghi di *formazione* dei giovani, e non solo di *addestramento* dei collaboratori in ingresso.

Di fronte a questa sfida, le imprese potrebbero essere addirittura meglio attrezzate dei centri di formazione, poiché rappresentano per i giovani lavoratori interlocutori importanti e credibili e poiché manifestando il loro interesse ed il loro impegno su questi temi possono accreditarli agli occhi dei giovani apprendisti.

4. La formazione di base e trasversale in azienda: l'esperienza di SAEF

SAEF è l'ente di consulenza e formazione che si è occupato di promuovere, organizzare, progettare e, infine, erogare la formazione in materia di diritto del lavoro, economia, salute e sicurezza per le quattro aziende intervistate e sopra descritte. In rappresentanza di SAEF è stata intervistata Silvia Cusmai, consulente del lavoro, formatore e promotore delle attività realizzate dalla società e soggetto attivo nella interpretazione e gestione dei fabbisogni formativi e professionali delle aziende:

«Cosa ha spinto SAEF, proprio il fatto che l'imprenditore davvero avesse la necessità di avere apprendisti in forza perché sappiamo che costano meno, quindi sicuramente è importante assumere un apprendista oggi perché è un percorso importante di qualificazione ma... poi bisogna avere anche la capacità di organizzare questa formazione quindi con loro mi è venuto quasi naturale proporre una soluzione alternativa perché mi sembrava che tutte le realtà di cui stiamo parlando avessero le caratteristiche per poter organizzare in modo, diciamo più efficiente la formazione trasversale più che altro».

Per una delle aziende intervistate l'esigenza della formazione interna degli apprendisti è nata su suggerimento del Consulente del Lavoro che ha riscontrato delle difficoltà nella gestione della formazione di base e trasversale:

«L'esigenza è nata dal consulente del lavoro in quanto non riusciva a gestire la formazione trasversale con i soliti centri accreditati, con la Regione, in quanto gli orari proposti non erano assolutamente in linea con le esigenze del personale apprendista».

Per le altre tre aziende intervistate, invece, l'esigenza è nata direttamente dagli imprenditori, insoddisfatti della organizzazione, dei contenuti e della modalità con cui la formazione di base e trasversale veniva erogata ai propri apprendisti.

«[...] è nata l'esigenza dal titolare in quanto ha sempre valutato la formazione trasversale inutile fatta presso un ente esterno con persone appartenenti a settori diversi e soprattutto in orari che a lui non andavano bene perché normalmente venivano chiamati proprio i giorni finali della settimana in cui gli apprendisti lavorano di più».

«Corani&Partners è sempre stata una azienda che ha guardato al futuro, prima degli altri e, il titolare è proprio un imprenditore che studia in continuazione le strategie migliori per essere competitivi e di conseguenza, mandare i propri apprendisti presso un ente accreditato a fare formazione trasversale, a studiare materie a loro inutili [...], per cui credendo molto nella formazione, ma non perché sia un obbligo ma semplicemente perché ci credono davvero, hanno comunque cercato di impostare il discorso dell'apprendistato anche loro, modo tale che sia davvero utile, di conseguenza hanno chiesto a me l'intervento consulenziale per capire se ci fossero le opportunità normative per poter organizzare la formazione in questo modo».

SAEF si è dunque occupata di progettare la formazione per lo sviluppo delle competenze di base e trasversali sul luogo di lavoro. In particolare, si è occupata di programmare le attività di formazione in modo personalizzato e di offrire assistenza contrattuale in fase di attivazione e monitoraggio dei percorsi degli apprendisti:

«Abbiamo iniziato a redigere piani formativi, a formare, prima i tutor in aula, poi gli apprendisti e abbiamo spiegato agli apprendisti bene cosa volesse dire essere apprendisti, entrare in un percorso di apprendistato, mostrare ad ogni apprendista il proprio progetto formativo [...]».

Tali attività di programmazione, però, hanno anche previsto dei passaggi graduali e impegnativi adempimenti burocratici:

«Con Giustacchini è stato un passaggio, se vuoi un po' più burocratico perché [...] si avvale anche di due persone preparate dell'ufficio del personale e quindi abbiamo iniziato un percorso con loro, con il responsabile del personale di affiancamento nella compilazione dei piani formativi, perché io parto sempre da lì, nel senso che essendo un progetto bisogna spiegare alla azienda quale sia il progetto su misura [...]».

«Con Molinari ho spiegato normativamente quali fosse i loro adempimenti e i vari passaggi per poi avere la capacità formativa quindi ho incontrato la

titolare, diciamo le due referenti del personale, tre o quattro volte spiegando bene cosa la normativa prevedesse, poi mi hanno praticamente consegnato questo fantastico compito che era quello di occuparmi solo della formazione trasversale dei propri apprendisti, organizzazione in collaborazione con loro i corsi [...]».

«Con Tropi&co non è stato difficile spiegare l'utilità di una formazione su misura in quanto gli apprendisti frequentano alcuni l'università o hanno il doppio lavoro essendo impegnati nelle pause pranzo e in orari serali, la mattina ed il pomeriggio lo dedicano ad altro, era impossibile obbligarli a partecipare a corsi esterni in orari non di lavoro, abbiamo raggiunto un compromesso con loro organizzando la formazione trasversale all'interno della loro realtà».

Nello specifico delle attività formative organizzate, le aziende si sono avvalse del contributo di SAEF per molti dei contenuti previsti nell'ambito delle competenze di base e trasversali:

«Per Linus abbiamo erogato noi quasi tutte le materie, quelle tecniche, la sicurezza, diritto del lavoro e economia, mentre la parte relativa alle competenze relazionali l'abbiamo trattata, non tutti gli anni, anche perché poi abbiamo pensato che anche lui, come imprenditore sia assolutamente in grado di fare questi interventi soprattutto adattandoli un po' al suo stile che poi è quello della sua filosofia che sta sposando nella sua azienda per cui ci sembrava anche doveroso fare un passo indietro e lasciare a lui questo spazio, quindi alcune materie, quelle di comunicazione le ha trattate lui direttamente, le altre no».

Inoltre, il compito di SAEF è stato programmare la formazione interna sulla base della organizzazione delle attività produttive aziendali. Per tre aziende le ore di formazione sono state erogate una volta alla settimana, in una sola azienda le quaranta ore di formazione sono state concentrate nell'arco di una intera settimana:

«Abbiamo organizzato la formazione trasversale [...], le quaranta ore quindi quattro ore ogni lunedì mattina fino a terminare le ore».

«Corani a differenza degli altri fanno formazione in una settimana quaranta [ore], otto ore al giorno, mattina e pomeriggio quindi i ragazzi per una settimana sono in formazione trasversale. Arrivano da tutte le Regioni dove è consentito fare la formazione interna e stanno in albergo, addirittura, per cinque giorni a pagamento, ovviamente, è pagato dal datore di lavoro il vitto,

l'alloggio e la formazione, in qual caso è a pagamento quindi anche quello è un onere importante a carico del datore di lavoro».

L'assistenza di SAEF è stata importante nei casi in cui le imprese sono riuscite ad accedere a finanziamenti.

«Quest'anno siamo in itinere di quello che sarà poi quello che sarà restituito in toto, perché comunque Fondimpresa ti dà la possibilità di avere in restituzione tutto quello che hai pagato però prima devi pagare, quindi all'imprenditore che ha la disponibilità a pagare in anticipo fa piacere questa formula di finanziamento sapendo che comunque l'intera somma venga restituita in un secondo tempo, per chi invece non avesse la disponibilità economica sarebbe sicuramente un problema!».

Altre aziende hanno utilizzato canali differenti per finanziare la formazione degli apprendisti:

«Giustacchini usa Fondimpresa per altri motivi e non ha le risorse necessarie perché le utilizza già [...] per esempio, facciamo la pratica alla fine dell'anno di rimborso con la Camera di Commercio, danno il 50% a fondo perduto quindi con una spesa minima di 700 euro ti restituisce la Camera di Commercio il 50% per un massimo di tremila euro».

SAEF, poi, si è proposto come ente di sostegno anche per la formazione e preparazione dei tutor degli apprendisti. Infatti, ha organizzato dei corsi della durata di quattro ore rivolti esclusivamente ai tutor. I temi trattati hanno riguardato la parte normativa dell'apprendistato, il piano formativo, la progettualità formativa in termini di competenze da sviluppare in azienda, tramite l'affiancamento e *on the job*:

«[...] i tutor si sono confrontati perché magari alcuni sono tutor di ragazzi che hanno delle mansioni simili anzi le stesse però in sedi diverse, per cui è stata una occasione di confronto tra loro ed è stato anche un corso costruttivo secondo me, che è servito a loro proprio per mettere bene a fuoco quali fossero i passaggi formativi, quelli specialistici, da fare sul lavoro, *on the job*, e... quelli... cioè mettere un po' più ordine nel loro modo di relazionarsi all'apprendista capendo che le competenze da raggiungere per ogni qualifica sono importanti [...]».

Le criticità evidenziate dalla rappresentante di SAEF sono state rintracciate nella difficoltà di organizzazione formativa in termini di giornate ed orari

perché alcune realtà aziendali sono caratterizzate da una relazione continua con il cliente durante l'intera settimana e di alcuni momenti più intensi di apertura delle sedi in determinati momenti dell'anno:

«Gli svantaggi sono legati alla organizzazione perché comunque o si creano tante classi piccole e così non disturbi, diciamo l'attività normale di una azienda in cui una apprendista ci deve sempre essere accanto ad un tutor perché credo che in ogni negozio ci siano quattro, dalle quattro alle cinque, massimo sei commesse ma perché c'è un bel giro di clienti quindi devono esserci fisicamente. Quando invece gliene togli tre alla volta, parlo di apprendisti, probabilmente fanno fatica ad organizzare quel giorno il lavoro».

Il vantaggio più importante riscontrato dalle aziende intervistate e ribadito da SAEF è legato ad una attenzione verso una formazione mirata e vicina alle esigenze delle aziende e alle potenzialità degli apprendisti:

«Sicuramente fare una formazione su misura, sicuramente andare incontro di più alle necessità della azienda quindi, prima ascoltare il datore di lavoro quando si pianifica un progetto e chiedere a lui quali sono i punti deboli dei ragazzi e quindi dove sia meglio lavorare e costruire insieme al datore di lavoro un percorso che è vero che è obbligatorio ma è anche vero che sicuramente darà dei buoni risultati in termini di utili, per cui il vantaggio è sicuramente che la formazione sia utile».

Per quanta riguarda i vantaggi e gli svantaggi per gli apprendisti, SAEF ha individuato solo punti di forza: l'incontro e il confronto tra i giovani apprendisti che svolgono la medesima professione e che hanno la possibilità di essere inseriti in un percorso di formazione di base e trasversale erogato direttamente nel contesto aziendale:

«I vantaggi sono molti, il fatto che tutti parlano la stessa lingua, il fatto che i contenuti siano adattati a loro e il fatto anche che secondo me, ci sia interazione tra diverse realtà che in quel momento si ritrovano e quindi ci sia un bel confronto. Il confronto tra i ragazzi è importante. Questo discorso vale per tutte le realtà. Trovarsi ogni tanto a parlare, anche se parli di diritto del lavoro che sembra non tanto pratico, per chi deve fare in quel momento un lavoro più manuale ma confrontarsi su temi, che comunque li riguardano, perché comunque sapere quali sono i diritti e i doveri per un apprendista sia necessario anche perché domani l'apprendista potrebbe diventare

responsabile o un datore di lavoro, addirittura, prima o poi queste conoscenze dovrà averle, sicuramente è utile».

5. Conclusioni

L'apprendistato professionalizzante ha l'obiettivo di insegnare un mestiere e, quindi, sviluppare quelle competenze di base, trasversali e tecnico professionali necessarie per il conseguimento di una qualifica professionale. Nei casi descritti, la formazione aziendale diventa una attività educativa programmata e finalizzata che permette al giovane di evolvere ed ottenere come risultato un miglioramento delle proprie competenze, in linea con le esigenze attuali e gli obiettivi futuri della azienda nella quale è inserito o dell'ambito professionale per il quale si sta formando.

Progettare la formazione per lo sviluppo delle competenze di base e trasversali all'interno dell'azienda permette alle aziende di beneficiare di una migliore organizzazione delle attività formative, che tiene conto non solo dei temi che saranno oggetto dei corsi, ma anche dei processi legati all'apprendimento, consentendo il controllo degli elementi soggettivi (emozionali o cognitivi) che influenzano l'apprendimento del giovane apprendista.

La progettazione della formazione diviene in questo modo una attività personalizzata e pensata in risposta alle esigenze specifiche della azienda e dell'apprendista, seguendo la regola per cui gli obiettivi generali di un intervento formativo vanno dedotti dall'analisi dei bisogni e tradotti in obiettivi didattici.

Nelle esperienze qui ricostruite, erogando la formazione di base e trasversale al loro interno le aziende scelgono non solo un modo facile di gestire l'apprendistato e renderlo compatibile all'organizzazione del lavoro in impresa, ma anche di investire sui giovani apprendisti, testimoniando la necessità di dare maggiore spazio e valorizzazione al luogo di lavoro come contesto formativo per i giovani che entrano nel mercato del lavoro.

I vantaggi sottolineati da tutti gli intervistati sono riconducibili ad un maggiore rispetto dei tempi, in termini di giorni ed orari, e ad una maggiore personalizzazione della formazione che consente agli apprendisti di attrezzarsi per rispondere ai fabbisogni reali della azienda e del settore produttivo di riferimento.

In alcuni casi, ed in particolare nel caso di aziende con diverse sedi e un alto numero di apprendisti, la formazione interna rappresenta anche un momento di aggregazione per giovani che svolgono la stessa attività lavorativa.

Nelle esperienze descritte, l'apprendistato per le imprese è diventato *facile* e si è allontanato dalle logiche burocratiche che spesso frenano le imprese e gli operatori del mercato del lavoro ad usare questa forma contrattuale, ampiamente sostenuta dalle istituzioni nazionali ed europee quale leva di ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

Attraverso questa ricognizione di esperienze già realizzate, lo studio intende dunque contribuire ad un cambiamento culturale che trasformi la formazione degli apprendisti da obbligo normativo cui adempiere a vera opportunità per migliorare ed accrescere non solo le competenze dei giovani, ma anche delle aziende.

NOTIZIE SUGLI AUTORI

Silvia Cusmai

Consulente del lavoro e collaboratrice di SAEF. Da anni si occupa di apprendistato come docente in corsi di formazione per apprendisti e per tutor e offrendo alle aziende consulenza per l'attivazione e la gestione dei contratti di apprendistato

 [@silviacusmai](https://twitter.com/silviacusmai)

Nicola D'Erario

Consulente del lavoro, collaboratore ADAPT e ANMIL Sicurezza e dottorando di ricerca presso il Politecnico di Bari. Si occupa di diritto del lavoro e relazioni industriali, salute e sicurezza sul lavoro, modelli organizzativi ed economia del lavoro

 [@NDerario](https://twitter.com/NDerario)

Lidia Petruzzo

ADAPT Research Fellow, esperta e formatrice sui temi della formazione professionale e continua, apprendistato, Fondi paritetici interprofessionali, bilancio e certificazione delle competenze

 [@PetruzzoLidia](https://twitter.com/PetruzzoLidia)

Giulia Rosolen

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT-Università degli Studi di Bergamo e *Intern* presso l'ufficio legale di Umana Spa, si occupa di apprendistato, somministrazione, contrattazione collettiva, contenzioso giudiziale e stragiudiziale in materia di lavoro

 [@GiuliaRosolen](https://twitter.com/GiuliaRosolen)

ADAPT
www.adapt.it

 **SAEF**

SOCI ADAPT

ABI	Confimi Impresa	Fondazione studi
Adecco Italia	Confindustria	consulenti del lavoro
ADHR Group	Confindustria Bergamo	Fondirigenti
Agens	Confindustria Verona	GE Oil & Gas – Nuovo
AgustaWestland	Confprofessioni	Pignone
Aifos	ConsERVE Italia	Generazione vincente
Ailog	Consorzio	Gi Group
ANCC-Coop	formazione&lavoro	IKEA Italia Retail
ANCE	Coopfond-Legacoop	INAIL
Angem	nazionale	Isfol
ANINSEI	Cremonini	Italia lavoro
Anmil Onlus	Dussmann Service	LVH-APA
Associazione Industriali	Ebinter	Manpower
della Provincia di	Ebiter Taranto	Manutencoop
Vicenza	Electrolux Italia	Marelli motori
Assoimprenditori Alto	Elior Ristorazione	MCL
Adige	Enel	Micron Technology
Assolavoro	Eni	Obiettivo lavoro
Assosistema	Esselunga	Poste italiane
Bachelor	Farindustria	Provincia di Verona
Banca Popolare	Federalberghi	Quanta
dell'Emilia Romagna	Federdistribuzione	Randstad Italia
Chiesi Farmaceutici	Federmeccanica	Sodexo Italia
CIA	Federtrasporto	Synergie Italia agenzia
Cimolai	Fedit	per il lavoro
CISL	Ferrovie dello Stato	Telecom Italia
CISL FP	italiane	UGL
CNA	FILCA-CISL	UIL
CNA pensionati	Fincantieri	Umana
Coldiretti	FIPE	Unindustria Bologna
Confagricoltura	FISASCAT-CISL	Unindustria Treviso
Confartigianato	FIT-CISL	Union Labor
Confcommercio	FLAEI-CISL	
Confcooperative	Fondazione CRUI	
Confesercenti		

ADAPT professional series

ADAPT law school