




**... gestire la formazione come una scelta!**


L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE,  
COMPETENZE PER LA COMPETITIVITA'


15 Aprile 2014


Il tema dell'occupabilità dei giovani, ovvero della loro capacità di essere competitivi in un mercato del lavoro in costante evoluzione e sempre più globale, non può prescindere dal fatto che l'insieme delle competenze, delle capacità e dell'impegno loro richiesti si è molto arricchito in termini di complessità e attitudine al cambiamento.

In tale contesto:

 Il ruolo delle aziende, nei confronti dei lavoratori e del territorio, deve tendere sempre più verso quello di evolversi in *learning organization*, ovvero luogo dove il lavoratore impara e cresce per tutto il ciclo lavorativo mediante programmi di *life-long learning* senza tralasciare quindi le competenze o ostacolare la mobilità;

 Il ruolo delle istituzioni è non solo di disegnare ma soprattutto sostenere misure attive per l'inserimento dei giovani e supportare le realtà che accettano la sfida del cambiamento inserendo nuove risorse;

 Il ruolo dei soggetti deputati alla formazione è di modellare, con la necessaria flessibilità che ciascuna organizzazione aziendale richiede, piani di formazione idonei a favorire il trasferimento di know-how e la crescita delle risorse umane all'interno delle aziende;

 Il ruolo dell'apprendista: potenzialità in atto che solo l'impresa illuminata può mettere in essere.

Il contratto di Apprendistato, prevedendo un'integrazione tra formazione e lavoro, si inserisce perfettamente all'interno di organizzazioni che puntano ad essere competitive ed in continuo miglioramento. L'azienda che contribuisce allo sviluppo delle competenze del proprio personale è una *Learning Organization*: le persone dell'organizzazione cambiano e migliorano l'organizzazione stessa grazie alla formazione continua la quale favorisce il singolo nell'approcciarsi positivamente alla realtà in cui opera.



Il contratto di Apprendistato è un contratto a causa mista, ovvero non prevede solo lo scambio tra retribuzione e attività lavorativa, ma si arricchisce dell'insegnamento che il datore di lavoro si impegna a impartire all'apprendista, il quale deve acquisirlo prestando un'attività lavorativa retribuita alle dipendenze del datore di lavoro stesso.

***DECRETO LEGISLATIVO 14 SETTEMBRE 2011 N°167***  
***ARTICOLO 1***  
***DEFINIZIONE***

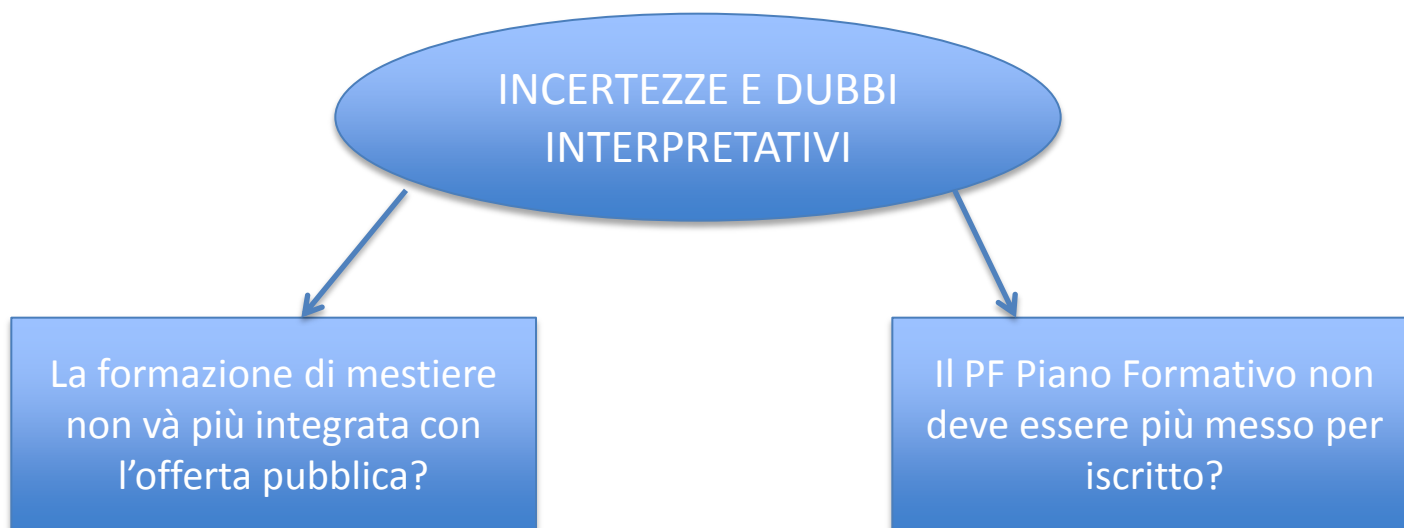
L'apprendistato è un contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione ed alla occupazione dei giovani.

***Il connubio tra formazione e lavoro nell'apprendistato:  
L'endiadi dell'apprendistato e il concetto di PRATICA.***

## Le tre tipologie di apprendistato:

- Apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale;
- Apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere;
- Apprendistato di alta formazione e ricerca.

DAL TESTO UNICO DEL 2011 AL DECRETO LEGGE 20 MARZO 2014, N°34



## IL VALORE DELLA FORMAZIONE PER L'IMPRESA

Perché un'impresa può avere un vantaggio competitivo praticando l'apprendistato:

- le imprese riducono i costi del lavoro del 40%: riduzione degli oneri fiscali e contributivi, inquadramento professionale minore di due livelli;
- l'impresa educa e forma professionalità valorizzando le persone occupate. L'apprendista porta motivazione e nuova energia;
- la learning organization cresce e si sviluppa: l'impresa per educare l'apprendista organizza e modella la propria esperienza;
- la learning organization legge l'esperienza e ne organizza il trasferimento tra lavoratore senior e junior;
- la persona è formata ed è in grado di inserirsi positivamente nell'organizzazione e contribuire alla crescita dell'azienda;
- l'apprendista si sente parte dell'impresa e diventa un generatore di produttività.

## IL VALORE DELLA FORMAZIONE PER L'APPRENDISTA

Perché un giovane può avere un vantaggio competitivo praticando l'apprendistato:

- È un contratto a tutti gli effetti;
- il contratto di apprendistato permette di verificare se la motivazione del giovane possa concretizzarsi in capacità interna e successivamente in competenze;
- L'apprendista ha un mentore/tutor con il quale interagire per la definizione di un percorso personalizzato di sinergia tra teoria e prassi;
- L'apprendista accresce il proprio capitale umano, perché acquisisce capacità di lavoro generica e abilità di lavoro specifica. Il contratto di apprendistato permette di acquisire un titolo di studio, legalmente riconosciuto;
- L'apprendista comprende il significato dell'esperienza professionale ed impara a valorizzarla;
- L'apprendista si sente parte dell'impresa, diventa un generatore di produttività e nello stesso tempo acquisisce una propria autonomia;
- L'apprendista acquisisce la certificazione formale delle proprie competenze.



Ambiente,  
Qualità e  
Sicurezza



Information &  
Communication  
Technologies (ICT)



Human Skills



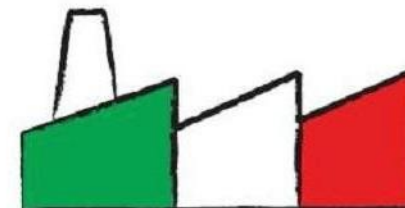
Formazione  
Industriale



**COMPETENZE**



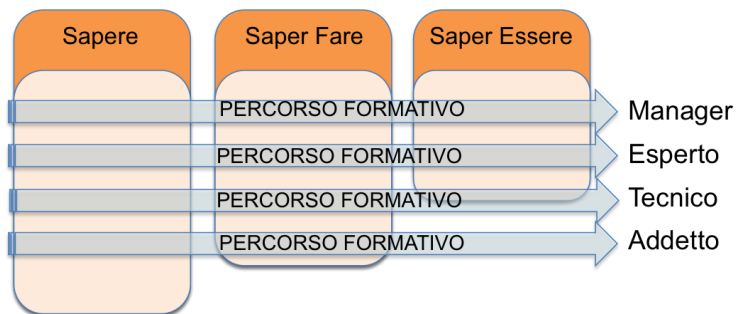
**COMPETITIVITÀ**





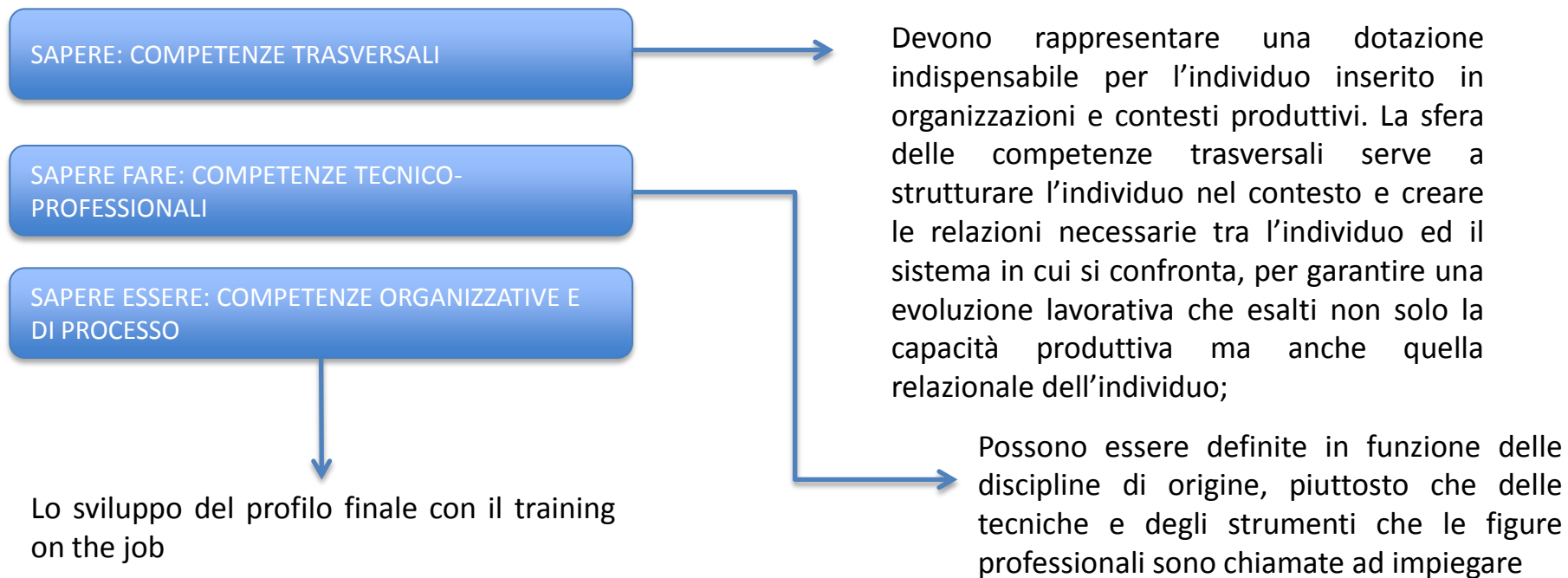
## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

➤ L'Offerta Formativa per i percorsi di apprendistato ha l'obiettivo di formare le varie figure professionali completando il profilo con la giusta dotazione di conoscenze e competenze specifiche e capacità trasversali e relazionali idonee a colmare le carenze nell'ambito del sapere, saper fare e saper essere:



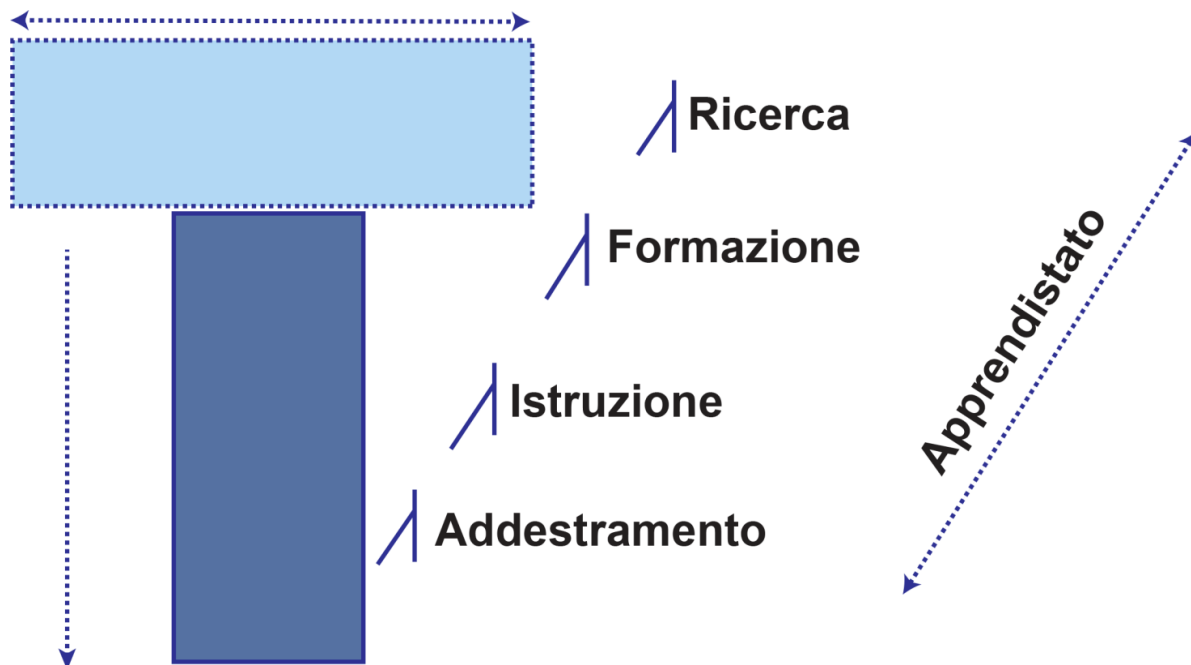
- **Sapere**: acquisizione e sviluppo di Specific knowledge skills.
- **Sapere Fare**: acquisizione e sviluppo di conoscenze operative e pratiche specifiche al ruolo o alla funzione che si ricopre.
- **Sapere Essere**: sviluppo di Portable or transferable skills.

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE



## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

Il modello innovativo del T-shaped Learning una nuova visione dell'apprendimento associato ai contesti in cui esso avviene. Tale modello ricorre a più livelli ispirando non solo l'approccio complessivo alla formazione ma la visione stessa del ciclo sistemico dell'apprendimento, che riconduce ai diversi processi dell'Addestramento, dell'Istruzione, della Formazione e della Ricerca. In sintesi, il modello riassume e collega le fondamentali traiettorie del processo di apprendimento come ciclo di sviluppo verticale delle competenze e orizzontale delle capacità.

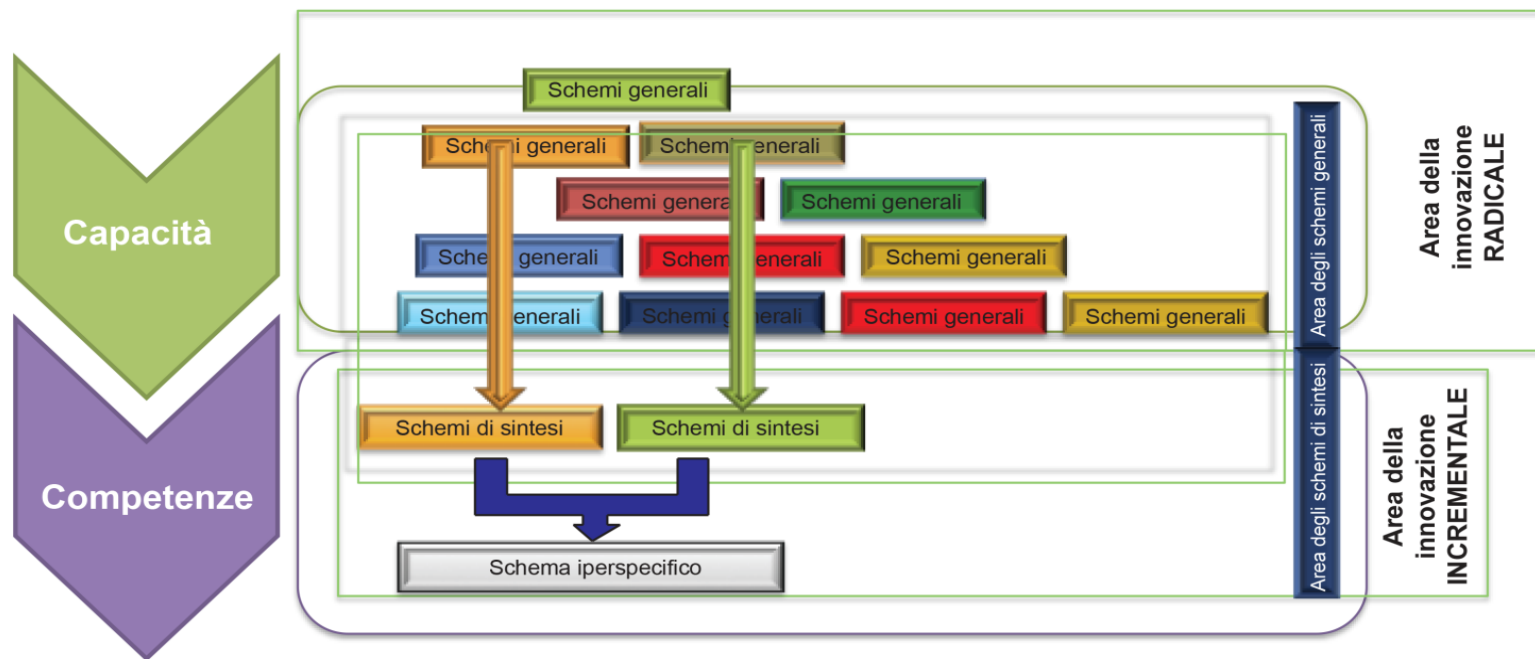


Tale modello si concentra sulla traiettoria 'verticale' di acquisizione di competenze tecniche, ma non trascura di potenziare la dotazione 'orizzontale' di capacità. Un tale approccio alla formazione risulta funzionale a fronteggiare più efficacemente contesti operativi e competitivi soggetti alla sfida del cambiamento.

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

Lo sviluppo delle competenze di tipo specialistico produce, essenzialmente, una conoscenza 'verticale' rispetto ai contesti settoriali di riferimento che assume natura essenzialmente tecnica, ossia dota il soggetto di competenze utilizzabili in specifici contesti problematici.

In un contesto di piena globalizzazione e di continuo cambiamento, tuttavia, la chiave per la competitività delle organizzazioni è nel coniugare l'acquisizione di competenze tecniche con lo sviluppo di capacità dinamiche (Teece, 2014). È questa la sfida della formazione delle risorse umane nell'era della conoscenza e del cambiamento continuo: un modello di formazione che coniughi lo sviluppo 'verticale' di competenze specialistiche con lo sviluppo 'orizzontale' di capacità dinamiche (Barile, Franco, Nota e Saviano, 2012; Barile e Saviano, 2013).



## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

L'approccio alla formazione per competenze è un tipico processo bottom-up, con il quale il profilo professionale dell'individuo viene ridefinito in funzione delle UF capitalizzate; d'altro canto il modello del T-shaped learning ha un approccio top-down rispetto alla generazione di profili professionali in funzione delle esigenze mutevoli del contesto e del sistema di riferimento.

I due approcci, entrambi focalizzati sulla problematica dello sviluppo e valorizzazione delle risorse umane anche se simmetrici rispetto all'origine del processo di valutazione della funzionalità della risorsa all'interno dell'organizzazione, si incontrano sull'analisi delle competenze necessarie per assolvere ad un determinato ruolo e quelle residenti nel soggetto preso in carico per svolgere tale funzione. Si definisce lo standard di riferimento della figura professionale, benchmark ideale, rispetto al quale rilevare le carenze della dotazione residente nel soggetto preso in carico.

OP	OP	OP	TR	OP	OP
OP	OP	OP	TR	OP	OP
		TP	TP		
		TP	TP		
		TP	TR		
		TP	TP		
		TP	TR		

benchmark ideale

	OP	OP		OP	OP
OP		OP	TR		
			TP		
			TP		
		TP			
		TP	TP		
		TP	TR		

profilo in ingresso

OP			TR		
	OP			OP	OP
			TP		
			TP		
				TR	

carenze rilevate

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

Le “aree di carenza” rilevate sono le sinapsi del processo formativo, in quanto ricevono il principio attivo portato dalla UFC e lo connettono alla figura professionale. La certificazione delle competenze, TRACKING, connette nella “I” le UFC relative a Specialized Knowledge, competenze specifiche o tecnico professionali [TP] e trasversali strutturali [TR]; nella dimensione orizzontale delle General Level Knowledge, dove sono state rilevate le maggiori carenze in competenze Organizzative e di Processo [OP], si capitalizzano le UFC con competenze OP e TR.

Per avviare il processo di trasferimento formativo viene predisposto il Piano Formativo Individuale, ovvero un Percorso Formativo al quale partecipano i differenti soggetti presi in carico nella fase di TEACHING e che appartengono ad un medesimo Target Audience.



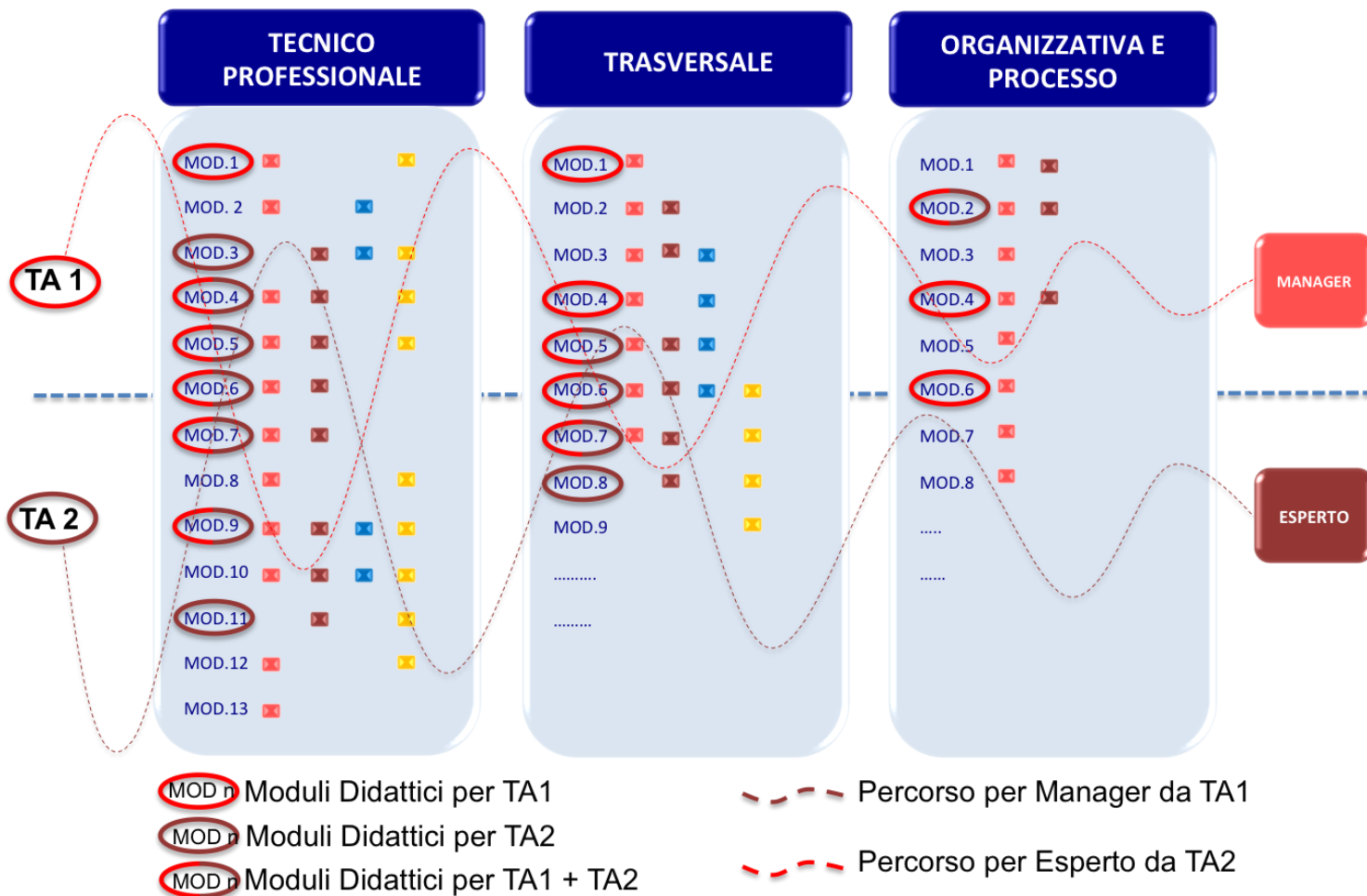
Percorso Formativo

Al termine dell'erogazione del percorso formativo, l'eventuale delta rilevato tra le competenze attese e quelle acquisite dal profilo in uscita, indica il livello di efficacia ed efficienza dell'intero processo formativo e non solo del TEACHING. Il delta è definito come Key Performance Indicator (KPI). Se lo scarto tra il delta ed il KPI è inferiore ad un determinato range di “ammissibilità” significa che la formazione non è riuscita a soddisfare i requirements della figura professionale. Viceversa se lo scarto è tale da ricadere all'interno del range di tolleranza, l'errore diventa irrilevante e quindi l'UFC è andata a buon fine.

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE



## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

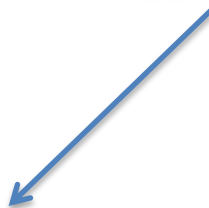
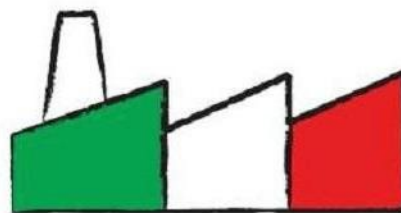




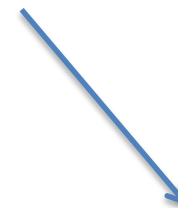
## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: partire dall'impresa

L'efficacia dell'apprendistato emerge quando stimola la motivazione personale dei giovani e nello stesso tempo le imprese prendono coscienza che con tale misura attiva possono accrescere le loro capacità interne favorendo la generazione di produttività, di innovazione di processo e di prodotto.

L'impresa è luogo di apprendimento



INDIVIDUALIZZAZIONE  
DELLA DIDATTICA



PERSONALIZZAZIONE  
DELLA DIDATTICA

# Solo così si innova davvero.





## ***Contatti***

*Jobiz Formazione Srl*

*Via San Leonardo, 120 - loc. Migliaro*

*84131 Salerno IT*

*Tel +39 089 30 69 891*

*Fax +39 089 30 69 491*

*info@jobizformazione.com*

*www.jobizformazione.com*